

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

**TAKIMLARIN YAPISAL ÖZELLİKLERİNİN
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ALGISINA
ETKİSİ: KOCAELİ BİLİŞİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Burçin ÇETİN KARABAT

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

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Şuayyip ÇALIŞ

MAYIS -2016

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

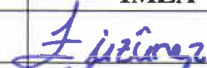
TAKIMLARIN YAPISAL ÖZELLİKLERİNİN
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ALGISINA
ETKİSİ: KOCAELİ BİLİŞİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

Burçin ÇETİN KARABAT

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

“Bu tez 24/05/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. V. Lale TÜZÜNER	Başarılı	
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. N. Derya ERGÜN ÖZLER	Başarılı	
Doç. Dr. Tuncay YILMAZ	Başarılı	
Doç. Dr. Şuayyip ÇALIŞ	Başarılı	

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.

Burçin ÇETİN KARABAT

24.05.2016



ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca bilgisini, desteğini ve zamanını benimle paylaşarak akademik gelişimimde çok emeği geçen ve bana bu mesleği sevdiren değerli doktora tez danışmanım Doç. Dr. Şuayyip ÇALIŞ'a;

Öğrencilik hayatımda ilk yıllarında bugüne kadar bilgileri ve tecrübeleri ile bana katkıda bulunan değerli hocalarıma;

Bu süreçte bana destek olan ve yardımlarını esirgemeyen birlikte çalışmaktan mutluluk duyduğum tüm İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü hocalarıma ve çalışma arkadaşlarıma;

Her fırsatta bana moral veren ve destek olan Yrd. Doç. Dr. Sevgi DÖNMEZ MAÇ'a ve Arş. Gör. Özge ALEV SÖNMEZ ÇALIŞ'a

Bugünlere gelmemde büyük pay sahibi olan ve doktoranın bitmesini sabırla bekleyen sevgili anneme, babama ve kardeşime;

Veri toplama aşamasında yardımcı olan, araştırma süresince beni anlayışla karşılayan ve her zaman yanımda hissettiğim eşim Çağatay KARABAT'a ve bu tez çalışması ile birlikte büyüyen canım oğlum Mustafa Emir KARABAT'a yürekten ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışması, Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından 2014-60-02-020 proje numarası ile desteklenmiştir.

Burçin ÇETİN KARABAT

24.05.2016

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET	xiv
SUMMARY	xv
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	9
1.1. Performans	9
1.1.1. Bireysel Performans	12
1.1.2. Takım Performansı.....	13
1.1.3. Kurumsal Performans	15
1.2. Performans Yönetimi	16
1.3. Performans Ölçme ve Değerlendirme.....	23
1.4. Performansta Geribildirim ve Performans Geliştirme	27
1.5. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi	29
1.6. Performans Değerlendirmeyi Konu Alan Çalışmaların Analizi	35
1.7. Türkiye’de Performans Değerlendirme Sistemlerinin Durumu.....	37
BÖLÜM 2: TAKIM ÇALIŞMASI	42
2.1. Takım ve Takım Çalışması Kavramı	42
2.2. Takımların Temel Özellikleri	47
2.3. Takım Türleri	48
2.4. Takım Kurma ve Takım Gelişim Süreci.....	58
2.4.1. Takım Kurma Çalışmaları.....	59
2.4.2. Takım Gelişim Süreci	60
2.4.2.1. Oluşum Aşaması	63
2.4.2.2. Karmaşa Aşaması.....	64
2.4.2.3. Biçimleme Aşaması	66
2.4.2.4.Uygulama Aşaması	67
2.4.2.5. Dağılma Aşaması	68

2.5. Takım Performansı Boyutları ve Takım Etkililiği	68
2.6. Takım Performansını Etkileyen Faktörler ve İlgili Literatür	74
2.6.1. Çevresel Koşullar	78
2.6.2. Takım Yetkinliği	82
2.6.3. Değişim	87
2.6.4. Takım Yapısı ve Boyutları	92
2.6.4.1. Takım Büyüklüğü	93
2.6.4.2. Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri	95
2.6.4.3. Takım Liderliği	96
2.6.4.4. Karşılıklı Bağlılık	98

BÖLÜM 3: TAKIM TEMELLİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME

SİSTEMLERİ.....	102
3.1. Takım Temelli Performans Değerlendirme Süreci	102
3.1.1. Takım Performansının Ölçümü ve Değerlendirilmesi	104
3.1.2. Takım Performansında Geribildirim Sağlanması ve Performansın Geliştirilmesi	120
3.2. Takım Temelli Performans Değerlendirme Sistemlerinin Amaçları ve Yararları	127
3.3. Takım Temelli Performans Değerlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar	130
3.3.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Sistemlerindeki Hatalar	132
3.3.2. Takım Temelli Performans Değerlendirme Uygulamalarında Bireysel Değerlendirmeler ile İlgili Sorunlar	134
3.4. Çalışanların Takım Temelli Performans Değerlendirme Sistemi Algıları	139
3.4.1. Algılanan Sistem Bilgisi	141
3.4.2. Karar ve Sürece Katılım	143
3.4.3. Adalet	145
3.4.4. Geribildirim Sağlama	147
3.4.5. Ücret ve Ödül Sistemleri	149
3.5. Takım Yapısal Özellikleri ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları İlişkisi	159

BÖLÜM 4: ARAŞTIRMA	164
4.1. Araştırmanın Amacı.....	164
4.2. Araştırmanın Hipotezleri	165
4.3. Araştırma Kapsamı ve Yöntemi.....	167
4.4. Araştırma Değişkenleri	169
4.5. Araştırma Modeli	170
4.6. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Kısıtları.....	171
4.7. Veri Toplama Yöntemi	172
4.7.1. Anket İçeriğinin ve Tekniğinin Oluşturulması	172
4.7.2. Veri Toplama Araçları ve Ön Uygulama	173
4.7.2.1. Nitel Verilerin Geçerliliği	177
4.7.2.2. Nitel Verilerin Güvenilirliği.....	178
4.7.2.3. Nicel Verilerin Geçerliliği	179
4.7.2.4. Nicel Verilerin Güvenilirliği.....	186
4.8. Analiz Yöntemi.....	189
4.9. Araştırma Bulguları	192
4.9.1. Nitel Araştırma Bulguları.....	192
4.9.1.1. Demografik Özellikler ile İlgili Bulgular ve Yorumlar	192
4.9.1.2. Takım Performansını Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	194
4.9.1.3. Performans Değerlendirme Sistemi Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	211
4.9.1.4. Nitel Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	223
4.9.2. Nicel Araştırma Bulguları	227
4.9.2.1. Katılımcılara ve Takımlara İlişkin Özellikler ile İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	227
4.9.2.2. Takım Yapısal Özellikleri ve Boyutlarına İlişkin Analiz Sonuçları	229
4.9.2.3. Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutlarına İlişkin Analiz Sonuçları	242

4.9.2.4. Takım Yapısal Özellikleri ve Boyutları ile Performans	
Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutları Arasındaki	
İlişkilere İlişkin Bulgular	257
4.9.2.5. Takım Yapısal Özellikleri ve Boyutlarının Performans	
Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutları Üzerindeki	
Etkisinin İncelenmesi İle İlgili Bulgular.....	260
4.9.2.6. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler (İki Değişken) İçin	
Ki-Kare Testi Sonuçları	280
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	297
KAYNAKÇA	311
EKLER	336
EK-1: MÜLAKAT SORULARI.....	336
EK-2: ANKET SORULARI	337
ÖZGEÇMİŞ	341

KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
BARS	: Behaviorally Anchored Rating Scales
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
PSS	: Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Makalelerin Ana Konu ve Alt Konulara Göre Dağılımı	36
Tablo 2: Performans Değerlendirme Sistemlerinin Analiz Edildiği Uluslararası Araştırmalara İlişkin Genel Bilgiler.....	40
Tablo 3: Takımların ve Çalışma Gruplarının Karşılaştırması.....	47
Tablo 4: Çalışma Takımlarının Türleri	56
Tablo 5: Takım Türleri Sınıflandırması	58
Tablo 6: Takım Gelişim Modelleri	63
Tablo 7: Danışmanlık ve Koçluğun Farkı.....	123
Tablo 8: Takımın Başarısında Etkili Olan Temel Engeller.....	131
Tablo 9: Bireysel ve Takım / Kurumsal Performansa Dayalı Ücretlendirme Yapılarından Beklenen Farklı Etkiler	154
Tablo 10: Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri.....	170
Tablo 11: Takım Yapısal Özellikleri Ölçeğinin Faktör Yükleri	181
Tablo 12: Algılanan Sistem Bilgisi Boyutunun Faktör Yükleri	182
Tablo 13: Karar ve Sürece Katılım Boyutunun Faktör Yükleri.....	183
Tablo 14: Adalet Boyutunun Faktör Yükleri	184
Tablo 15: Geribildirim Sağlama Boyutunun Faktör Yükleri.....	185
Tablo 16: Ücret ve Ödül Sistemleri Boyutunun Faktör Yükleri.....	186
Tablo 17: Takım Yapısal Özellikleri Ölçeğinin Boyutları Bazında Güvenilirlik Analizi Sonuçları	188
Tablo 18: Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Ölçeğinin Boyutunun Faktörler Bazında Güvenilirlik Analizi Sonuçları	188
Tablo 19: Mülakatlara İlişkin Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları	192
Tablo 20: Mülakatlara İlişkin Bilgiler	193
Tablo 21: Gerekli Kaynaklar Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı	195
Tablo 22: Örgüt Kültürü Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı	197
Tablo 23: Takım Büyüklüğü Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı	199

Tablo 24: Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı ..	201
Tablo 25: Takım Liderliği Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı ..	203
Tablo 26: Karşılıklı Bağlılık Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı ..	204
Tablo 27: Görevlerle İlgili Yetkinlikler Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı ..	206
Tablo 28: İlişki veya Süreç ile İlgili Yetkinlikler Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı ..	207
Tablo 29: Değişim Yönetimi Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı ..	208
Tablo 30: Değişime Uyum Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı ..	210
Tablo 31: Değişime İsteklilik Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı ..	211
Tablo 32: Algılanan Sistem Bilgisi Boyutuna İlişkin Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı ..	213
Tablo 33: Karar ve Sürece Katılım Boyutuna İlişkin Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı ..	215
Tablo 34: Adalet Algısı Boyutuna İlişkin Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı ..	217
Tablo 35: Geribildirim Sağlama Boyutuna İlişkin Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı ..	220
Tablo 36: Ücret ve Ödül Sistemleri Boyutuna İlişkin Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı ..	222
Tablo 37: Katılımcılara İlişkin Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları ..	227
Tablo 38: Takımlara İlişkin Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları ..	229
Tablo 39: Takım Yapısal Özelliklerinin Düzeyi ve Ölçeğin Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ..	230
Tablo 40: Takım Yapısal Özellikleri Ölçeği ve Boyutlarına Ait Normallik Testi Sonuçları ..	230

Tablo 41: Cinsiyet ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	231
Tablo 42: Yaş Aralığı ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	233
Tablo 43: Eğitim Durumu ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	234
Tablo 44: Takımdaki Üye Sayısı ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	235
Tablo 45: İşletmedeki Çalışma Süresi ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	236
Tablo 46: Takımdaki Çalışma Süresi ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	236
Tablo 47: Ana Proje Süresi ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	237
Tablo 48: Eş Zamanlı Olarak Üye Olunan Takım Sayısı ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	238
Tablo 49: Performans Değerlendirme Sıklığı ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	239
Tablo 50: Takımın Mensubu Olduğu İşletme ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	240
Tablo 51: Takım Yapısal Özellikleri ve Boyutları ile Performansı Değerlendiren Kişiler ve Değerlendirme Düzeyleri Arasında Spearman Sıra Farkları Korelasyon Analizi Sonuçları	241
Tablo 52: Performans Değerlendirme Sistemleri Algıları Düzeyi ve Ölçeğin Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	242
Tablo 53: Performans Değerlendirme Sistemi Algısı ve Ölçeğin Boyutlarına İlişkin Normallik Testi Sonuçları	243
Tablo 54: Cinsiyet ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Faktör Ortalamalarına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları	244
Tablo 55: Yaş Aralığı ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	245

Tablo 56: Eğitim Durumu ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	247
Tablo 57: Takımdaki Üye Sayısı ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	248
Tablo 58: İşletmedeki Çalışma Süresi ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	249
Tablo 59: Takımdaki Çalışma Süresi ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	250
Tablo 60: Ana Proje Süresi ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	251
Tablo 61: Eş Zamanlı Olarak Üye Olunan Takım Sayısı ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	253
Tablo 62: Performans Değerlendirme Sıklığı ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	253
Tablo 63: Takımın Mensubu Olduğu İşletme ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	255
Tablo 64: Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutları ile Performansı Değerlendiren Kişiler ve Değerlendirme Düzeyleri Arasında Spearman Sıra Farkları Korelasyon Analizi Sonuçları	256
Tablo 65: Takım Yapısal Özellikleri ve Boyutları ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutları Arasında Spearman Sıra Farkları Korelasyon Analizi Sonuçları	258
Tablo 66: Takım Yapısı Özellikleri ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutlarına İlişkin Sıralı Regresyon Analizinin Paralellik Varsayımı Sonuçları.....	263
Tablo 67: Takım Yapısı Özellikleri ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutlarına İlişkin Sıralı Regresyon Analizinin Uyum İyiliği Testi ve R2 Sonuçları	264

Tablo 68: Takım Yapısal Özellikleri ve Algılanan Sistem Bilgisi Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler	265
Tablo 69: Takım Yapısal Özellikleri ve Karar ve Sürece Katılım Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler	265
Tablo 70: Takım Yapısal Özellikleri ve Adalet Algısı Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler	266
Tablo 71: Takım Yapısal Özellikleri ve Geribildirim Sağlama Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler	267
Tablo 72: Takım Yapısal Özellikleri ve Ücret ve Ödül Sistemleri Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler	267
Tablo 73: Takım Büyüklüğü ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Boyutlarına İlişkin Sıralı Lojistik Regresyon Analizinin Paralellik Varsayımı, Uyum İyiliği Testi ve R^2 Sonuçları	269
Tablo 74: Takım Büyüklüğü ve Geribildirim Sağlama Boyutuna İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler	269
Tablo 75: Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimlerine ve Performans Değerlendirme Sistemi Algılarını ve Boyutlarına İlişkin Sıralı Lojistik Regresyon Analizinin Paralellik Varsayımı, Uyum İyiliği Testi ve R^2 Sonuçları	270
Tablo 76: Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri ve Algılanan Sistem Bilgisi Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler	270
Tablo 77: Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri ve Adalet Algısı Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler	271
Tablo 78: Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri ve Geribildirim Sağlama Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler	272
Tablo 79: Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri ve Ücret ve Ödül Sistemleri Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler	272

Tablo 80: Takım Liderliği ve Performans Değerlendirme Sistemi Algılarını ve Boyutlarına İlişkin Sıralı Lojistik Regresyon Analizinin Paralellik Varsayımı, Uyum İyiliği Testi ve R^2 Sonuçları	273
Tablo 81: Takım Liderliği ve Algılanan Sistem Bilgisi Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler	274
Tablo 82: Takım Liderliği ve Adalet Algıları Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler	274
Tablo 83: Takım Liderliği ve Geribildirim Sağlama Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler	275
Tablo 84: Takım Liderliği ve Ücret ve Ödül Sistemleri Boyutuna İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler	276
Tablo 85: Karşılıklı Bağlılık ve Performans Değerlendirme Sistemi Algılarını ve Boyutlarına İlişkin Sıralı Lojistik Regresyon Analizinin Paralellik Varsayımı, Uyum İyiliği Testi ve R^2 Sonuçları	276
Tablo 86: Karşılıklı Bağlılık ve Algılanan Sistem Bilgisi Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler	277
Tablo 87: Karşılıklı Bağlılık ve Karar ve Sürece Katılım Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler	278
Tablo 88: Karşılıklı Bağlılık ve Adalet Algıları Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler	278
Tablo 89: Karşılıklı Bağlılık ve Geribildirim Sağlama Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler	279
Tablo 90: Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları	281
Tablo 91: Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Takım Liderliği Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları	282
Tablo 92: Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Karşılıklı Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları	282
Tablo 93: Algılanan Sistem Bilgisi ve Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları	283

Tablo 94: Algılanan Sistem Bilgisi ve Takım Liderliği Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları	284
Tablo 95: Algılanan Sistem Bilgisi ve Karşılıklı Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları	285
Tablo 96: Karar ve Sürece Katılım ve Takım Liderliği Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları	286
Tablo 97: Karar ve Sürece Katılım ve Karşılıklı Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları	286
Tablo 98: Adalet ve Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyim Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları	287
Tablo 99: Adalet ve Takım Liderliği Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları	288
Tablo 100: Ücret ve Ödül Sistemleri ve Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları.....	289
Tablo 101: Ücret ve Ödül Sistemleri ve Takım Liderliği Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları	290
Tablo 102: Geribildirim Sağlama ve Takım Büyüklüğü Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları	290
Tablo 103: Geribildirim Sağlama ve Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri Boyutları Arasındaki İlişki İle İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları.....	291
Tablo 104: Geribildirim Sağlama ve Takım Liderliği Boyutları Arasındaki İlişki İle İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları	292
Tablo 105: Geribildirim Sağlama ve Karşılıklı Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki İle İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları	293
Tablo 106: Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Red Durumu.....	294

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İş Performansı Boyutları	11
Şekil 2: Performans Yönetimi Sürekliliği Modeli.....	18
Şekil 3: Performans Yönetimi Aşamaları.....	19
Şekil 4: Stratejik Performans Yönetimi Süreci	20
Şekil 5: Performans Değerlendirme Araştırmaları ve Uygulamalarının Tarihsel Eğilimi	33
Şekil 6: Takım Türleri	52
Şekil 7: Takım Performans Eğrisi Modeli.....	61
Şekil 8: Takım Temelleri Modeli	71
Şekil 9: Takım Etkililiği Modeli.....	73
Şekil 10: Takım Performansını Etkileyen Faktörler.....	78
Şekil 11: Takım Geliştirme Modeli	83
Şekil 12: Takımların Yapısı: Beceri ve Motivasyona Bağlı Olarak Takım Üyelerini Değerlendirme	96
Şekil 13: Takım Performansı Ölçüm Sistemi	110
Şekil 14: Takım Performansı Ölçüm Sistemleri Geliştirme Süreci.....	112
Şekil 15: Takım Performansının Değerlendirilmesi Süreci.....	116
Şekil 16: Takım Performansında Geribildirim Sağlama ve Performansın Geliştirilmesi Süreci	121
Şekil 17: Performans Değerlendirmenin Doğasındaki Çatışmalar.....	129
Şekil 18: Takımların Yapısal Özelliklerinin Performans Değerlendirme Sistemi Algısına Etkisi: Kocaeli Bilişim Sektörü Örneği Araştırma Modeli	171

Tezin Başlığı: Takımların Yapısal Özelliklerinin Performans Değerlendirme Sistemi Algısına Etkisi: Kocaeli Bilişim Sektörü	
Tezin Yazarı: Burçin ÇETİN KARABAT	Danışman: Doç. Dr. Şuayyip ÇALIŞ
Kabul Tarihi: 24.05.2016	Sayfa Sayısı: xv(ön kısım), 336(tez), 5(ek)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Yönetim ve Organizasyon
Çalışmanın temel amacı, takımların sahip olduğu yapısal özelliklerin takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu yüzden araştırma modeli, takımların yapısına ilişkin dört temel özellik (takım büyüklüğü, üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri, takım liderliği, karşılıklı bağlılık) ve performans değerlendirme sistemine ilişkin beş temel boyut (algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım, adalet, ücret ve ödül sistemleri, geribildirim sağlama) çerçevesinde tasarlanmıştır. Araştırmaya bilişim sektöründe faaliyet gösteren ve takım temelli performans değerlendirme sistemi uygulayan işletmeler dahil edilmiştir. Bu araştırma nitel ve nicel araştırma yöntemlerine dayanmaktadır. Araştırmanın nitel verileri 22 takım lideri ve üyesi ile gerçekleştirilen mülakatlar ile elde edilmiştir. Nicel araştırma yöntemi kapsamında ise anket tekniğinden yararlanılmıştır. Nitel verilerden hareketle oluşturulan “takım yapısal özellikleri” ve “performans değerlendirme sistemi algıları” ölçekleri ile nicel veriler toplanmıştır. Toplamda 397 takım üyesinden veriler elde edilmiştir. Nicel veriler SPSS 23.0 paket programı, nitel veriler ise içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre üyelerin değerlendirmeleri sonucunda takım yapısal özellikleri arasında en fazla öneme sahip boyutun üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri; en az öneme sahip boyutun ise takım büyüklüğü olduğu belirlenmiştir. Takım temelli performans değerlendirme sistemi algıları incelendiğinde üyelerin takım yapısal özelliklerine kıyasla düşük algılama düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, üyelerin en yüksek ücret ve ödül sistemleri algısına, en düşük ise adalet algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Ana değişkenler arasındaki ilişkiler, takım yapısal özellikleri ile algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım, adalet ve geribildirim sağlama boyutları arasında pozitif yönde anlamlı olduğunu göstermektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkiler incelendiğinde ise, düşük takım yapısı algısına sahip takım üyelerinin yüksek algılama düzeyine sahip olan bireylere göre daha düşük algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım, adalet, geribildirim sağlama ve ücret ve ödül sistemleri algılarına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun dışında takım yapısal özellikleri alt boyutları ile performans değerlendirme sistemi alt boyutları arasında bağlılık ve değişkenlerin yönü belirlenmiştir. Ayrıca takımların ve takım üyelerinin demografik özellikleri ile takım yapısal özellikleri ve performans değerlendirme sistemi algıları boyutları arasında farklılıkların bulunduğu tespit edilmiştir. Gelecek dönemde farklı sektörlerdeki katılımcıların araştırma kapsamına alınacağı benzer çalışmaların gerçekleştirilmesi sonuçların genellenebilirliğini sağlayacaktır.	
Anahtar Kelimeler: Takımların Yapısal Özellikleri, Takım Temelli Performans Değerlendirme Sistemleri, Takım Üyeleri	

Title of the Thesis: Effects of Structural Characteristics of Teams on Perception of Performance Appraisal Systems: Kocaeli Information Sector

Author: Burçin ÇETİN KARABAT **Supervisor:** Assoc Prof. Şuayyip ÇALIŞ

Date: 24.05.2016

Nu. of pages: xv(pre text), 336(main body), 5(app.)

Department: Business

Subfield: Management and Organization

The main objective of this study is to determine the impact of the team structural characteristics on performance evaluation perception of team members. Thus, the research model is designed in the framework of four basic features of the structure of the team (team size, members of the knowledge, skills and experience, team leadership, mutual dependency) and five main dimensions of the performance evaluation system (perceived system information, participation in decisions and process, justice, compensation and reward systems, providing feedback).

The firms in information sector and applying team-based performance appraisal system are included in the research. This research is based on qualitative and quantitative methods. The qualitative data of the research were obtained from the interviews conducted with 22 team leaders and members. Survey techniques were used in the context of quantitative research methods. Quantitative data were collected by using “structural characteristics of teams” and “perceptions of performance appraisal system” scales originated from qualitative data. Data from a total of 397 team members were obtained. The quantitative data was evaluated by using SPSS 23.0 software package whereas qualitative data was evaluated by using content analysis.

According to the finding of the research outputs; it is determined that the most important dimension of the structural characteristics of the team are knowledge, skills and experience of the members whereas the the least important dimension is size of team. When team-based performance appraisal system perceptions were examined, it is determined that team member has a level of perception in comparison with structural characteristics of the team. Accordingly, it was found that member have the highest perception in high costs and reward systems while the lowest perception in justice.

The relationships between main variables show that there is positively meaningful relationship between characteristics of the team structure and perceived system information, justice and providing feedback. When interaction between dependent and independent variables are examined; it is concluded that the team members with low perception of team characteristics have low perception in system information, participation in decision and process, justice, providing feedback and compensation and reward systems in comparison with the team members with high perception of team characteristics. Apart from this, it is determined that there is a dependency and direction of variables between sub-dimensions of the team characteristics and sub-dimensions of the performance appraisal system is determined. In addition, it is determined that there is difference in dimension of the demographics of the team and team members and dimension of characteristics of the team structure and perception of the performance appraisal system. In the future, generalization of the results will be achieved by performing similar works including participants form different sectors in the scope of the study.

Keywords: Structural Characteristic of Team, Team-Based Performance Appraisal Systems, Team Members

GİRİŞ

İşletmeler değişen ekonomik ve çevresel koşullarda faaliyetlerini sürdürebilmek ve rekabetçi üstünlük elde edebilmek için performanslarını sürekli olarak iyileştirme baskısı altındadır. Bu iyileştirmeyi sağlamanın en etkin yolu “insana” odaklanmaktan geçmektedir. İnsanların verimliliğini artırmak onları etkin bir şekilde değerlendirmek ve geliştirmek ile mümkün olabilir. Geline bu nokta insan kaynakları yönetimi (İKY) anlayışında güncel konularından biri olan ve uzun bir geçmişe dayanan performans değerlendirme sisteminin önemini artırmaktadır. İşletmeler için büyük önem taşıyan bu sistem çalışanlar için de önemlidir. Performans değerlendirme sürecinde gerek işletme yönetimlerinin gerekse de çalışanların; değerlendirme yöntemi, şekli, üst yönetimin sürece katılımı gibi konular ile ilgili farklı yaklaşımları olabilir. Bir işletmenin performans değerlendirme sistemi özellikle değerlendirilen rolünde olan çalışanlar tarafından doğru ve adil algılandığı sürece onların motivasyonu ve gelişimini sağlayan bir araca dönüşebilir. Bu nedenle çalışanların performans değerlendirme sistemine yönelik algılarının sistemin etkinliğine ilişkin gerçekçi veri sağlamada etkili olduğu söylenebilir.

Günümüzde küreselleşme süreci ile hızlı değişim ve gelişim gösteren bilgi teknolojisi, taklit edilmesi zor olan yenilikçi ürün ve hizmetler sunmasının yanı sıra işletmelerin katı ve hiyerarşik örgüt yapılarının daha esnek yapılara dönüşmesine de neden olmaktadır. Örgüt yapılarındaki bu değişim işletmeler için takım çalışmasını adeta kaçınılmaz hale getirmektedir. Takımlar etkinlik ve verimliliğe yönelik sürdürülebilir iyileştirme sağlamak, üyeleri arasındaki işbirliği ve motivasyonu artırmak gibi işlevler görmektedir. Takımlar etkin bir lider ile ortak bir amaç etrafında birleşmiş, birbirine bağlı, uygun büyüklükte, benzer ve tamamlayıcı bilgi, beceri ve deneyimlere sahip üyelerden meydana gelmektedir. Bu yapılanma takımın performansını etkileyen temel faktörler arasında yer almaktadır.

İşletmelerin takıma dayalı yapılara dönüşmesi ile çalışanın başarı düzeyinin belirlenmesine yönelik çalışmaları kapsayan performans değerlendirme sistemleri takım bazında ele alınmaya başlanmıştır. Takım temelli performans değerlendirme sistemleri, işletmelerdeki performans değerlendirme uygulamalarının farklı özelliklere sahip

takımlara uygun olarak tasarlanması ve yürütülmesi olarak tanımlanabilir. Bu, takımın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve takımın başarısına engel olan unsurların ortadan kaldırılması amacı ile de kullanılmaktadır.

Bu tezin temel araştırma sorusu takım temelli performans değerlendirme sistemlerinin görüldüğü işletmelerde takımların yapısını oluşturan özelliklerin üyelerin performans değerlendirme sistemi algılarını nasıl etkilediğini araştırmaktır.

1. Çalışmanın Konusu

Günümüzde iş yaşamında ortaya çıkan rekabet baskısına bağlı olarak değişen yönetim anlayışı, işletmeleri ve çalışanları değişime zorlamaktadır. Bu değişim performans değerlendirme sistemlerini tüm işletmeler için vazgeçilmez bir uygulama olarak karşımıza çıkarmaktadır. Performans değerlendirme çalışanın mevcut ve/veya geçmiş performansının standartlarına göre değerlendirilmesi (Dessler, 2008) olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirme sistemleri, İK ile ilgili ücret artışının belirlenmesinden işten çıkarma kararlarına kadar işletmelerde çeşitli amaçlar ile kullanılan temel uygulamalardan biridir.

Sürdürebilir rekabet avantajı arayışında olan işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için yeni pazarlara girme, pazardaki payını artırma, yeni ürün üretme veya rakiplerinden farklı hizmetleri sunmanın yanı sıra etkili karar verme ve sorunlara çok yönlü çözüm önerileri bulmak zorundadır. Birçok işletme performans hedeflerine ulaşmak ve karmaşık, çalkantılı ve belirsiz küresel pazarda rekabet etmek için takımlardan yararlanmaktadır.

Takımların başarısını belirleyen ve bu başarıyı geliştiren çeşitli faktörler bulunmaktadır. Takım performansını etkileyen temel faktörler arasında takım yapısı, çevresel koşullar, takım yetkinlikleri ve değişim boyutları yer almaktadır (Dyer ve diğ., 2013). Proje takımlarının büyüklükleri, takım liderliği, üyelerinin bilgi, beceri, deneyim ve kişilik özellikleri ve bağlılık ilişkileri bakımından dengeli bir şekilde yapılanmalarının başarılarında önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir.

Günümüzde proje takımları, hızla değişen pazar koşullarında bilişim, telekomünikasyon, sağlık ve benzeri sektörlerde müşteri ihtiyaçlarını cevaplandırmaya odaklanarak uyum, çabukluk ve etkileme değeri sağlama yolu ile etkili birimler şeklini

almıştır (Parker, 2013:6). Farklı birimlerden gelen üyelerden oluşması ve takım üyelerinin başarılarının belirlenmesi aşamasındaki sorunlar bu sistemin uygulanmasını zorlaştırmaktadır.

Araştırmalar (Belasen, 2000) işbirliği, iletişim gibi süreçlerde ortaya çıkma ihtimali olan olumsuzlukların önlenmesi ve üyeler arasındaki etkili iletişimin geliştirilmesi amacı ile çapraz fonksiyonel proje takımların optimal büyüklükte olması gerektiği vurgulamaktadır. Ayrıca bu takımlarda, iç ya da dış kaynaklardan sağlanan bir liderin, iş süreçlerine ilişkin teknik bilgiyi ortak performans için gerekli olan kişiler arası beceriler ile dengelemesi durumunda daha etkili sonuçlar elde edilebileceği beklenmektedir. Takım lideri bu tür takımların performansını etkileyen ana etmendir. Etkin bir takım lideri ve uygun nitelikteki üyelerin görev aldığı takımlarda başarı ve hedeflere daha kolay ulaşılabilir. Takım liderleri ile üyelerin arasındaki etkileşim, güç paylaşımı yolu ile yeni bir paradigmaya veya yönetim felsefesine dönüşebilir. Bu durum üyelerin fikir, öneri ve eleştirilerinin alınması, tüm üyelerin katılımını gerektiren hedef belirleme ve karar alma uygulamaları gibi çeşitli yollarla gerçekleştirilebilir. Caldwell'e (1992) göre çapraz fonksiyonel proje takımları, görevleri tamamlamak için bir arada ve yoğun çalışma zorunluluğu nedeni ile yüksek karşılıklı bağlılığa sahiptir. Bu takımlarda yer alan üyeler arasındaki bağlılık ilişkisi ve üyelerin fiziksel yakınlığı, takımların başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca çeşitli araştırmalarda (Luecke, 2009), proje takım üyelerinin fiziksel konumlarının iletişim ve bilgi paylaşımının derinliği üzerinde etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bazı proje takımlarında ise çalışma-yaşam döngüsü projenin süresine bağlıdır, proje bitiminde takım kendiliğinde ortadan kalkar.

Takım çalışmasının beraberinde getirdiği değişen örgüt yapıları ile şekil kazanan "takım temelli performans değerlendirme sistemleri" bir bütün olarak takımın, bireysel olarak da üyelerin performansına eş zamanlı olarak odaklanmayı gerektirir. Bu sistemler, çalışanlarının başarısını doğrudan denetleme ve değerlendirme imkanı olmayan, bireysel performansın ölçülemediği veya ölçülmesi sonucu hedeflere ulaşılmayan ve işbirliği ve takım çalışmasının başarı açısından gerekli olduğu durumlarda önem kazanmaktadır.

Takım temelli performans değerlendirme sistemleri gerek işletme yönetimleri, gerekse de çalışanlar için önem taşımaktadır. Bu sistemler ile gerçekleşen uygulamalar örgütsel

verimliliğin sağlanması, performansın üst düzeylere çıkarılmasında işletmelere rehberlik sağlaması, çalışanların başarı düzeylerinin belirlenmesi, takım ruhunun oluşturulması, işbirliği ve dayanışmanın teşvik edilmesi gibi çeşitli yararlar sağlamaktadır. Takım üyelerinin işlerinde farklı performans göstermeleri nedeni ile ortaya çıkan performans farklılıkları ve yöneticilerin bu farklılıkları göz önünde bulundurarak çalışanlar arasında değerlendirme becerisinde olmaları takım temelli performans değerlendirme sistemlerinin iki temel kabulünü oluşturmaktadır (Reinke, 2003). Ancak bu temel kabullerin doğruluğu işletme yönetiminin ve çalışanların sisteme yönelik algıları ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle çalışanların sisteme yönelik algılarının belirlenmesi, sistemin doğru ve etkili bir şekilde işlemesi ile mümkündür. Ayrıca çalışanların sisteme yönelik algıları değerlendirme sisteminden beklenen yararın sağlanmasında İK değerlendiricilerine yardımcı olmaktadır (Mert, 2011).

Araştırmalar, çapraz fonksiyonel proje takım yapılarının olduğu işletmelerde liderlik, teknik yetenek ve koçluk gibi alanların geliştirilmesini kapsayacak şekilde performans değerlendirme sistemlerinin yeniden düzenlenmesi gerekliliğine dikkat çekmektedir (Belasen, 2000).

Bu çalışmada, takım temelli performans değerlendirme sistemi ile ilgili olarak algılanan performans değerlendirme sistem bilgisi, performans değerlendirme ile ilgili kararlara ve süreçlere katılım, performans değerlendirmede adil davranma, etkili geribildirim sağlama ve ücret ve ödül sistemlerine yönelik çalışanların mevcut durum algıları ele alınmaktadır. Takım temelli performans değerlendirme sistemi anlayışını oluşturan bu boyutlar konu ile ilgili temel araştırmalar çerçevesinde belirlenmiştir.

Literatürde takım çalışmasını, takımın başarısını ve takım performansını etkileyen faktörleri ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır; ancak bu araştırma kapsamında ele alınan takım temelli performans değerlendirme konulu çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bununla birlikte, takım performansında etkili olan takım yapısal özellikleri ile üyelerin performans değerlendirme sistemine ilişkin algılarını bütüncül bir şekilde konu alan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışma “takımların yapısal özelliklerinin üyelerin performans değerlendirme sistemi algılarında nasıl bir etki oluşturduğunu” araştırmaktadır. Çalışmada takımların performansında önemli olan ve takım içi dinamikleri şekillendiren takımın yapısı ile

Çalışanların takım temelli performans değerlendirme sistemleri algıları arasındaki ilişkinin açıklığa kavuşturulması amaçlanmaktadır.

Bu alışma teorik ve uygulama bölümleri ile toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm öncesinde çalışmanın konusu, önemi, amacı ve yöntem hakkında bilgiler verilmiştir. Çalışmanın teorik çerçevesini oluşturan birinci bölümde performans, performans yönetimi, lme, değerlendirme, geribildirim ve geliştirmeye yönelik kavramlar açıklanmıştır. Ayrıca performans değerlendirmenin tarihsel gelişim süreçleri incelenmiş ve literatürde performans değerlendirmeyi konu alan çalışmalar değerlendirilmiştir. Son olarak Türkiye’de performans değerlendirmenin durumu ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde takım ve takım dinamiği kavramları üzerinde durulmuştur. Takımların temel özellikleri, takımlar türleri, takım gelişim süreci, takım performansı boyutları ve etkililiği incelenmiştir. Takım performansını etkileyen faktörler ve bu faktörlerden biri olan takım yapısı alt boyutları açısından değerlendirilmiştir.

Çalışmanın nc bölümünde takım temelli performans değerlendirme süreci, amaçları, yararları ve uygulamada karşılaşılan sorunlar ele alınmıştır. Bu sistemlerin önemli bir yönünü oluşturan algılanan sistem bilgisi, adalet, karar ve sürece katılım, geribildirim sağlama ve ücret ve ödül sistemine ilişkin takım üyelerinin algılarına yer verilmiştir. Bununla birlikte takım yapısal özellikleri ve performans değerlendirme sistemi algıları ilişkisi değerlendirilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırma kısmı yer almaktadır. Araştırmanın amacı, yöntemi, kısıtları, değişkenleri ve hipotezleri açıklanmıştır. Çalışmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde yararlanılan istatistiki testlere bu bölümde yer verilmiştir. Bunu takiben araştırma amaçları doğrultusunda verilerin nitel ve nicel analizleri sonucunda ulaşılan bulgular ve bu bulgular ile ilgili değerlendirmelere de yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünü oluşturan sonuçlar ve öneriler bölümünde bu araştırmadan elde edilen bulgular ışığında elde edilen sonuçlar ve değerlendirmeler yer almaktadır.

Çalışmanın sonuçlarına dayalı olarak uygulayıcılara ve bu alanda gerçekleştirilecek akademik çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.

2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, takımların yapısal özelliklerinin performans değerlendirme sistemi algısına etkisini belirlemektir. Bu amaca bağlı olarak takım üyelerinin takım yapısal özellikleri ve boyutlarına ilişkin algılama düzeyleri ile performans değerlendirme sistemi ve boyutlarına ilişkin algılama düzeyleri ve bunlar arasındaki ilişki tespit edilebilecektir. Çalışmanın diğer bir amacı ise takım üyelerinin takımın yapısal özellikleri ile performans değerlendirme sistemi ve bu iki değişkenin boyutlarına ilişkin algılarının takımların ve üyelerinin özelliklerine göre nasıl farklılık gösterdiğini de ortaya koymaktır.

Çalışmanın amacına yönelik olarak bilişim sektöründe takım temelli performans değerlendirme sistemini uygulayan işletmelerde görev alan ve çapraz fonksiyonel proje takımlarına üye olan çalışanlara yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda takımların yapısal özelliklerinin takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algılarını etkileyip etkilemediği saptanmaya çalışılmıştır.

3. Çalışmanın Önemi

İşletmelerin takıma dayalı örgüt yapılarına dönüşmesi zaman içinde performans değerlendirme sistemlerinin de takım bazında ele alınmaya başlamasına neden olmuştur. Günümüz rekabet ortamında takımların güçlü ve zayıf özelliklerinin belirlenmesine ve başarıyı engelleyici faktörlerin ortadan kaldırmasına yardımcı olan takım temelli performans değerlendirme sistemleri her geçen gün önem kazanmakla birlikte, uygulamada birtakım sorunlar yaşanmasına da neden olmaktadır.

Takım yapısı, takımın etkinliğini belirleyen temel unsurlardan biridir. Takım yapısı ve bu yapıyı oluşturan boyutlar pek çok araştırmaya konu olmakla birlikte; bu boyutların tamamını ya da tamamına yakını konu eden sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Takıma dayalı faaliyet gösteren ve takım temelli performans değerlendirme sistemi uyguladığı iddiasında bulunan pek çok işletme sistemi yeniden düzenlemek yerine, bireysel performansın baz alınarak hazırlanan değerlendirme süreçleri ve formları kullanarak eski sistemi devam ettirmektedir. Takımın bir bütün olarak ele alındığı ve

üyelerin takıma katkısının gözardı edildiği işletmelerde de etkin bir değerlendirme sisteminden söz etmek mümkün olmamaktadır

Takım temelli performans değerlendirme sistemleri üyelerin takım içindeki başarılarını değerlendirirken, aynı zamanda iş süreçlerinin başarısının ölçümlenmesini de sağlamaktadır. Araştırmalar takım liderliği gelişmiş olan takım ve örgüt yapılarında kurumsal ve takım temelli performans değerlendirme sonuçlarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Takım temelli performans yönetimine yönelik sistemleri ve uygulamaları işletmelerine uyumlandıran ve bunun sonucu olarak uygun takım yapısına sahip olan işletmeler hedeflenen başarıya ulaşabilirler. Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi ile ilgili algıları sistemin doğruluğu ve etkinliği hakkında gerçekçi bilgiler vermektedir. Literatürde takımların yapısını oluşturan özellikler ile algılanan performans değerlendirme sistem bilgisi arasındaki ilişkiyi temel alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Takım yapısının üyelerin adalet algısı üzerindeki etkisini konu alan çalışmaların (Thurston ve McNall, 2010) sınırlı düzeyde ve sonuçlandırılmamış olduğu görülmektedir. Performans değerlendirme sürecine ve uygulamalarına katılım önemli bir araştırma konusu olmasına rağmen (Meyer ve diğ., 1965); performans değerlendirmede katılımın hangi bileşenlerden oluştuğu ve bu bileşenlerin tanımı netlik kazanmamıştır. Çapraz fonksiyonel proje takımlarının değerlendirme sürecinde özellikle geribildirim sağlanmasında takım lideri ve takım üyeleri üzerinde baskı oluşturduğu diğer bir husustur. Bu durum takım temelli performans değerlendirmede değerlendiricinin kim ya da kimler olması gerektiğini gündeme getirmektedir. Ayrıca, işletmelerin ücret ve ödül programlarında bireysellik yerine, takım ödüllendirilmesi yönünde bir odak kaymasının yaşandığı görülmektedir.

Sistemi farklı süreçler çerçevesinde ele alan bu çalışma takım temelli performans değerlendirme sistemini kurmak ya da geliştirmek isteyen işletmeler için bir rehber niteliği taşımaktadır. Ayrıca araştırma sonuçlarının takıma dayalı faaliyet gösteren işletmelere yardımcı olacağı düşünülmektedir. Takıma dayalı yapıların sıklıkla görüldüğü bilişim sektöründeki işletmelerin gerek takımlarının yapısal özellikleri, gerekse de çalışanlarının performans değerlendirme sistemine ilişkin algılarını

konu alan bu çalışmanın performans değerlendirme literatürüne önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

4. Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Araştırmanın nitel verileri 22 takım lideri ve takım üyesi ile gerçekleştirilen mülakatlar ile elde edilmiştir. Katılımcıların mülakat sorularına verdikleri cevapların içerik analizi sonucu elde edilen bulguları, Dyer ve arkadaşlarının (2007, 2013) geliştirdiği ölçek ve bu konuda yapılmış diğer araştırma sonuçları dikkate alınarak anket soruları hazırlanmıştır. “Algılanan sistem bilgisi” boyutu dışında kalan diğer nicel veriler, nitel verilerden hareketle geliştirilen ölçekler ile toplanmıştır. “Algılanan sistem bilgisi” ölçeği olarak Williams ve Levy (1996) tarafından geliştirilen ve Çakmak (2005) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçek temel alınmıştır. Nitel araştırma verilerine bağlı olarak ön plana çıkan yargılar ölçeğe eklenmiştir. Araştırma kapsamına 36 işletmeye ait 62 takımdan 397 takım üyesi alınmıştır. Nicel veriler SPSS 23.0 paket programı, nitel veriler ise içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 1: PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1. Performans

Hızlı bir değişimin ve dönüşümün yaşandığı günümüzde, çalışanların işgörmeye yeteneklerinin ve görevlerini gerçekleştirme düzeylerinin belirlenmesi ihtiyacı performans kavramının önem kazanmasına neden olmuştur.

Literatürde performans kavramı ile ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır. En geniş anlamı ile performans amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucu elde edileni nitel ve nicel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 2011:17). Bates ve Holton (1995) performansı değişen ölçümleri içeren çok boyutlu bir yapı olarak ele almaktadır (Armstrong, 2000:3).

Performans, son yıllarda iki boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. İlk boyut olan *iş performansı*, işin içerdiği görevlerin başarılı bir biçimde yerine getirilme derecesi ile ilgilidir. Örneğin bir sekreter için hızlı not tutması, büro alet ve donanımlarını etkin kullanması ve yapılacak işleri organize etmesi iş performansı boyutlarını oluşturur. İkinci boyut olan *çevresel performans* ise; çalışanın işletme içindeki diğer bireyler ile uyum içinde çalışabilmesi ile ilişkili davranışların değerlendirilmesini ifade eder. Örneğin bir sekreter işbirliği, yardımseverliği ve takım çalışmasına yatkınlığı yönünden değerlendirilebilir. Bu özellikler doğrudan yapılan görevler ile ilişkili olmamakla birlikte, çalışanın performansını etkiler. Yüksek çevresel performansa sahip çalışanlar çevrelerine yaydıkları olumlu hava ile iş ortamlarını daha mutlu ve destekleyici bir yer haline getirir (Telman ve Ünsal, 2004:21-22).

Çalışma hayatındaki performans kavramının, performansa yönelik genel tanımlamalardan önemli farklılık göstermediği görülmektedir. Corvellec (2001) iş performansını temel alarak performansın “izleyicilerin gözünde olan her şey” olduğunu ileri sürmüştür. Bu ifade; yönetici, çalışan, tedarikçi, müşteri gibi çalışma ortamında bulunan her bir bireyin gözlemlediği ve gerçekleştirdiği fonksiyonlar, uygulamalar ve faaliyetler bütünü tanımlar. Campbell (1990) performansın, işletme hedeflerine katkıda bulunan, bireyin yeterlilik seviyesine göre ölçülebilen ve bireyin kontrolünde olan eylemler ve davranışlar olduğunu ifade etmektedir. Çalışanlarla ilgili olan veya onların neden olduğu örgütsel hedeflere katkı sağlayan ve bu hedeflerle bağlantılı olan eylemler, davranışlar ve çıktıların ölçeklenebilirliği iş performansının diğer bir

ifadesidir (Viswesvaran ve Ones, 2000). Buna benzer bir düşünce ortaya koyan Corvellec (2001), birtakım çıktı ölçümlerini de dikkate alarak, performansın işletmenin faaliyetlerinin bir neticesi olduğu sonucuna varmıştır. Jackall (1988) ise kurumsal yöneticiler için performansın yalnızca “hedeflerdeki rakamlara ulaşmak” anlamına gelmediğini belirtmiştir. Bu durum, örgütün performansını doğru şekilde sergilemesi ile ilgilidir. Buna göre, performans hedeflere ulaşmanın yanında devletin belirlediği sosyal kurallara uyma, güvenilir bir topluluğun üyesi olarak algılanma veya bireysel olarak örgütsel gerçekliği desteklemeyi içermektedir (Houldsworth ve Burkinshaw, 2008:69).

Bütünleşik bir çerçevede ele alınan performans kavramı, belirli bir görevin yerine getirilmesi için bireyin harcadığı fiziksel ve zihinsel enerjiye bağlıdır. Performans bireyin işe yönelik çabası ile sahip olduğu yeteneği aktardığı göreve ilişkin algıları arasındaki karşılıklı ilişkilerin bir sonucudur (Byar ve Rue, 1991:251).

İş performansına yönelik Campbell’in (1990) tanımı literatürde yaygın olarak kabul görmektedir. Bu tanıma göre performans, işletmenin hedefleri ile ilgili davranış ve eylemler bütünüdür. Bu tanıma göre iş performansı sonuçlardan ziyade davranışlar açısından tanımlanmalıdır. Ayrıca tanımı iş performansının yalnızca örgütsel hedeflerle ilişkili olan davranışları içeren çok-boyutlu bir kavram olduğunu belirtmektedir.

Bernardin (2006:173) performansı, hem bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışma ortamında sergiledikleri davranışlar, hem de bu davranışlar sonucu elde ettiği somut çıktılar ile ilişkili bir kavram olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde bireyin davranışları ve sonuçlarını içeren Brumbrach’in (1988) tanımı performansa yönelik daha kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır (Armstrong, 2000:3):

Performans hem davranış, hem de sonuç anlamına gelir. Davranış performansı gerçekleştiren bireylerden kaynaklanır ve eylemi soyutlayarak performansa dönüştürür. Davranış, yalnızca sonuçlar için gösterge değildir. Aynı zamanda fiziksel ve zihinsel çabanın ürünü olan faaliyetlere uygulanacak sonuçları ifade eder; bu nedenle davranış sonuçtan ayrı değerlendirilebilir.

Performansın bu tanımı, takım ve bireysel performansın yönetilmesinde, girdi (davranış) ve çıktının (sonuç) birlikte ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu, hedef belirleme ve gözden geçirmenin yanı sıra başarı, yetkinlik ve yetenek düzeylerini

İş performansı ve iş verimliliği kavramlarının birbirini yerine kullanılması, literatürde sıklıkla karıştırılan bir husustur. İş verimliliği; iş çıktılarının, iş girdilerine bölünmesini ifade eder. Bu açıdan iş verimliliği, iş performansına göre daha dar kapsamlı bir kavram olarak kabul edilebilir. İş performansının göstergeleri ve nedensel değişkenleri arasında bir ayrım yapılması gerekmektedir. Nedensel değişkenler bireyin iş performansını tahmin eder ya da belirler; göstergeler ise iş performansının yansımalarıdır. Örneğin iş tatmini kavramı iş performansının belirleyicisi özelliğini taşıırken; işin kalitesi iş performansının bir göstergesini oluşturmaktadır. Son yıllarda gerçekleşen çalışmalarda iş performansının belirleyicileri yerine, iş performansının göstergeleri üzerine yoğunlaşıldığı gözlenmektedir.

```
graph TD; A([Performans gerçekleştirme isteği]) --> B([Performans gerçekleştirme yeteneği]); A --> C([Performans gerçekleştirme fırsatı]); B --> D[İş Performansı]; C --> D;
```

Kaynak: Ivancevich, J., Olekns, M. ve Matteson, M. (1997), *Organizational Behavior and Management*, Australia: McGraw-Hill, s. 121.

11

performans eksikliği durumlarında çalışanlar için potansiyel engeller oluşturabilir. *Performans gerçekleştirme istekliliği* ise, çalışanların bireysel arzularının derecesini ve iş performansına ulaşılmasındaki isteklilik durumlarını ifade eder.

İş performansı ve performansın diğer ölçümlerine ilişkin kavramların birbirleri yerine kullanılmaması için ayırt edilebilir nitelikte olmaları gerekmektedir. Performansı eylemler ve davranışlar ile birlikte ele alan Campbell (1990) bireysel etkinlik kavramını eylemin sonuçlarının değerlendirilmesi olarak tanımlar. Örneğin bir satış görevlisinin günün veya ayın sonunda gerçekleştirdiği toplam satış miktarı ile performans standartlarının karşılaştırılması sonucu elde edilen ölçüm düzeyi, bireyin iş performansının ölçülmesi sonucu oluşan etkililiğin bir ölçüsüdür. Etkililik, iş performansının bir göstergesi olarak kullanılmakla birlikte farklı şeyleri de ölçebilmektedir (Campbell, 1990). Üretkenlik, iş performansı ile karıştırılan bir diğer kavramdır. Bu kavram, üretim süreci sonucu elde edilen çıktının girdiye oranı olarak tanımlanmaktadır. Girdiler hammadde, zaman ve çabayı ifade ederken; çıktılar üretilen birim sayısı, üretilen birim kalitesi veya satılan birim miktarı olabilir.

Performans, çalışanın yerine getirdiği görevin başarı derecesidir. İş performansı doğrudan ölçülmesi veya değerlendirilmesi mümkün olmayan ve gizli bir yapıya sahip soyut bir kavramdır. Bu kavram çok sayıda boyut veya bileşenden meydana gelir. Bu boyutlar arasında doğrudan ölçülebilirliği sağlayan bazı temel göstergeler bulunmaktadır. Bunlar: bireysel, takım ve kurumsal performans bileşenleridir.

1.1.1. Bireysel Performans

Son yıllarda performans kavramını anlama ve açıklama konusunda büyük bir ilerleme kaydedilmiştir (Campbell, 1990; Sonnentag ve Frese, 2001:4). Literatürde performansın temel düzeyi olan bireysel performansa önem verildiği ve iş performansı ile ilgili görgül çalışmalarda yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte bazı araştırmacılar diğer konulara oranla performansın bu boyutuna daha az değinildiğine dikkat çekmektedir. Campbell (1990:704) bireysel performansın yapısı ve içeriği ile ilgili literatürü “sanal bir çöl” olarak tanımlamakta ve bu konudaki eksikliğe dikkat çekmektedir (Sonnentag ve Frese, 2001:5).

Bireysel performans, bir bireyin görevinde gösterdiği başarı derecesidir. Bir diğer ifade ile işletmenin yapılan iş ile ulaşmak istediği amaç dikkate alınarak bireyin kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin ve bunun sonucu olarak ne sağlayabildiğinin nitel ya da nicel anlatım şeklidir (Benligiray, 1999:22).

Bireysel performans, iş ve örgütsel psikoloji alanındaki temel kavramlardan biridir. Sonnentag ve Frese (2002) bireysel performansın önemine dikkat çekmek amacı ile iş ve örgüt psikolojisi alanındaki 12 temel dergiyi kapsayan çalışmada kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirmiştir. Bu dergiler bireysel, takım ve kurumsal performans düzeylerini kapsayan çalışmaları içeren geniş bir yelpazeyi içermektedir. Araştırma bulgularına göre bu dergilerde son 20 yılda konu ile ilgili 146 meta-analiz çalışması yapılmıştır. Bunların yaklaşık yarısı (%54,8) bireysel performansı temel yapı olarak değerlendirmektedir. Çalışmaların büyük bir bölümünde (%72,5) bireysel performans bağımlı değişkeni oluştururken; yaklaşık %6'sında bağımsız veya tahmin edici değişken olarak belirlenmiştir. Çalışmaların %21'inde ise performans değerlendirme ve performans ölçümü konularına ağırlık verildiği görülmektedir.

Yakın geçmişe kadar performansa ilişkin kavramların ağırlıklı olarak bireysel performansın yönetimi ve değerlendirilmesi gibi konular üzerine yoğunlaştığı düşünülmekteydi. Bu anlayışın temelinde, takım üyelerinin bireysel performanslarının toplamının, takımın ve işletmenin toplam performansını oluşturduğu varsayımı bulunmaktadır. Bu varsayıma göre, takım performansı ve kurumsal performans bireysel performanstan farklı bir anlam taşımamaktadır. Örgüt yapıları ve işleyişleri farklılaşan ve buna bağlı olarak daha karmaşık bir yapıda faaliyet gösteren işletmeler, günümüzde bireysel performansın ötesinde, takım ve kurumsal performansın da ele alınması gerektiği gerçeği ile karşı karşıya kalmaktadır.

1.1.2. Takım Performansı

Günümüzde pek çok işletme karmaşık ve belirsiz küresel pazarda rekabet edebilmek ve performans hedeflerine ulaşmak için takımlardan yararlanmaktadır. İşletmelerin içinde bulunduğu çevre, hızla gelişen teknolojik arenalarda gerekli atılımları gerçekleştirmek ve yeni yüksek kaliteli ürünleri ve süreçleri hızlı bir biçimde tanıtmak için son derece uygundur.

Literatürde performans yönetimine ilişkin tartışmaların takım performansından ziyade bireysel çalışanların faaliyetlerine ve iş yapma şekillerine yönelik olduğu görülmektedir. Ulusal ve uluslararası çalışanlar günümüzde çeşitli projeleri tamamlamak için bir takımın parçası olarak görevlendirilmektedir. Projenin başarılı bir şekilde tamamlanmasına önemli ölçüde katkıda bulunan takım olarak çalışma, temelde bireyin yeteneğine bağlıdır. Ancak performans değerlendirme, özellikle birden fazla paydaş ile ilişkilendirildiği durumlarda, daha karmaşık bir yapıda karşımıza çıkmaktadır.

Takım çalışmalarının işletmelerde yaygınlaşması ile birlikte 1990'ların ilk yıllarından itibaren gerçekleşen araştırmalar, takımın yapılanması ve takım performansının ölçümü konularına yoğunlaşmıştır. Takım temelli performans değerlendirme takıma dayalı yapıların bulunduğu işletmelerde iki düzeyde gerçekleşmektedir: takımı oluşturan üyelerin bireysel olarak takıma katkısı ve takımın bir bütün olarak performansı (Gomez ve diğ., 2012: 266-267; akt. Uyargıl, 2013:126).

Takım performansının boyutları çeşitli araştırmacılar tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Morgan (1997) takım performansının ölçülebilir boyutlarının iletişim, işbirliği, takım ruhu, tavsiyelerde bulunma, koordinasyon ve uyum sağlama değişkenlerinden oluştuğunu belirtmektedir. Prince ve Salas (1993) ise takım performansını iletişim, liderlik, karar verme, uyum sağlama, planlama, takımın kendine güvenmesi ve farkındalığa sahip olması boyutlarına göre ölçmekte ve takımın algıladığı performansı ortaya koymaktadır.

Takım performansının değerlendirilmesi aşamasında bireysel, takım ve örgütsel hedeflerin açıkça belirlenmesi, işletmeyi doğru hedefe yönlendirecek performans standartlarının tanımlanması ve mevcut durumla standartların karşılaştırılarak takım üyelerine geribildirimde bulunulması gerekmektedir. Bu alanda sistematik bir süreç kullanılmaması, elde edilen sonuçların yarardan daha çok zarara dönüşmesine neden olmaktadır. Bu amaçla takımın ve bireyin performansına eş zamanlı olarak odaklanmayı başaran takım temelli performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır (Pakdil, 2005:6). Bireysel performans ile takım performansının eşdeğer öneme sahip olduğu ve performans değerlendirmenin de bu anlayışa dayandırıldığı işletmelerde takım etkinliğinin önemli ölçüde arttığı gözlenmektedir.

Pakdil (2005:4) takım temelli performans değerleme sistemlerinin, takımın kuvvetli ve zayıf noktalarını görmek ve takımın başarısını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak amacı ile kullanıldığını belirtmektedir. Bu yolla bir takımdan beklenen performansın düzenli aralıklarla gözden geçirilmesi ve hedeflenen performansa ulaşmayı engelleyen unsurların ortadan kaldırılması sağlanmış olacaktır.

Takım performansı konusunda yapılan kapsamlı çalışmalardan biri Cohen ve Bailey'e (1997) aittir. Araştırma alanda yapılmış çalışmaların meta-analizini içermektedir. Bu  alışma ile çeşitli araştırmacıların takım performansı ile ilgili yıllar süren çalışmalar sonucunda elde ettikleri veriler incelenmiş, karşılaştırılmış ve araştırma sonuçları net olarak ortaya konmuştur. Takım performansının ölçümü ve değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, tek bir performans değerlendirme modeli yerine takımların türlerine göre farklı performans değerlendirme modellerinin ve metotlarının geliştirildiği görülmektedir.

1.1.3. Kurumsal Performans

Örgütsel performans olarak da ifade edilen kurumsal performans kavramı bir işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyinin göstergesidir ve işletmenin verimliliği ve etkililiği çerçevesinde değerlendirilir.

Kurumsal performans yönetimi bir dizi boyutta gerçekleşmektedir. Stratejik yaklaşım çerçevesinde ele alınan kurumsal performans yönetimi, paydaşların ihtiyaçlarını dikkate alma zorunluluğu taşır. Performansın yönetimi faaliyetleri planlayan, organize eden, izleyen ve kontrol eden, stratejik hedeflere ulaşmak için liderlik eden ve paydaşların ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılayan üst yönetimin başlıca sorumluluğundur (Armstrong, 2011:253). Sink ve Tuttle (1990)  alışmalarında kurumsal performans yönetimini beş boyut çerçevesinde incelemiştir. Bu boyutlar gelecek için vizyon oluşturma; planlama, mevcut örgütsel durumu belirleme ve bu durumu iyileştirmek için stratejiler geliştirme; iyileştirme müdahaleleri tasarlama, geliştirme ve uygulama;  l me ve değerlendirme sistemlerini tasarlama, yeniden planlama, geliştirme ve uygulama; gelişmeyi pekiştirme ve ödüllendirmeye uygun kültürel destek sistemleri geliştirmeyi içermektedir.

Örgütsel açıdan performans kavramına ilişkin kavram kargaşası devam etmekle birlikte, öncü araştırmacılar (Nelly, 1996; Sinclair ve Zahiri, 1996) performansın boyutlarını da içerecek şekilde net ve kapsamlı tanımlamalar yapmıştır. Bu çalışmalarda ortak bir tanım üzerinde fikir birliğine varılamadığı; ancak ortak anlayışı destekleyecek bazı anahtar kavramların var olduğu görülmektedir. Tanımlarda verimlilik ve etkililik kavramları performans ile aynı anlamda kullanılsa da, bu kavramlara performans ile ilgili çalışmalarda sıklıkla rastlanılmaktadır. Etkililik genel olarak hedeflere ulaşma, verimlilik ise kaynakların kullanımı ile ilgili olmakla birlikte, bu iki kavram arasındaki ilişki tanımlanmamaktadır (Özutku, 2010:33-34).

1.2. Performans Yönetimi

En genel tanımı ile performans yönetimi, işletmelerin bünyesindeki insan kaynağının performansının tanımlanması, ölçülmesi, sürdürülmesi ve geliştirilmesini kapsayan bir süreçtir. Armstrong'a (2009:1) göre kavram örgütteki bireylerin ve takımların performansını geliştirme yoluyla performansı iyileştirmede kullanılmaktadır. Hartle (1995:12) ise kavramı ne elde edildiği ve ne şekilde elde edildiğine yönelik ortak bir anlayış oluşturma süreci ve işle ilgili başarıya ulaşma olasılığını artıran insanları yönetme yaklaşımı olarak tanımlamıştır. Çok-boyutlu bir süreç olarak ele alınabilecek bu kavram, aynı zamanda bir iletişim aracı olarak da değerlendirilmektedir. Buna göre performans yönetimi, işin başarılı bir şekilde gerçekleşme şeklini, istenen sonuçlara ulaşmak için gerekli süreçleri ve bu süreçte harcanan çabayı anlamak amacı ile yönetici ve çalışanın bir araya gelmesini ifade eder.

Kavram ilk kez 1950'li yıllarda Alfred Sloan tarafından kullanılmış ve Peter Drucker'ın (1954) "Yönetim Uygulamaları" kitabı ile yaygınlık kazanmıştır. Armstrong ve Baron (1998:7) performans yönetimini, çalışan bireylerin performansını iyileştirme ve takımın yeteneklerini ve bireysel katkıları geliştirme yolu ile işletmelerde sürekli başarı sağlayan stratejik ve entegre yaklaşım olarak tanımlamaktadır.

Performans yönetimi, çalışanların performansı ile işletme amaçlarının yöneticiler tarafından uyumlaştırıldığı süreç olarak adlandırılabilir. Başarılı bir performans yönetim sisteminde, çalışanlardan beklenen performans standartlarını ifade eden çıktılar açık bir biçimde tanımlanır ve bu beklentilerin gerçekleşip gerçekleşmediği uygun

değerlendirme yöntemleri ile tespit edilir. Bunu takip eden süreçte, beklentilerin karşılanmasına yardımcı olacak performansa ilişkin geribildirim çalışanlara sunulur.

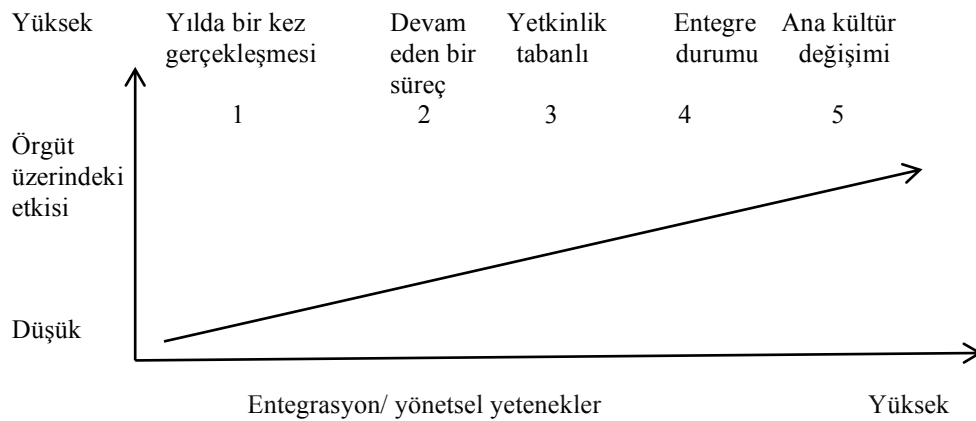
Performans yönetiminin temel amacı, çalışanların davranışlarında gerekli değişikliklerin yapılması yolu ile işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmaktır. Bu davranış değişiklikleri motivasyon kavramını da beraberinde getirmektedir. Bireylerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmasına motivasyon denir. Motivasyon, görev veya eylemleri gerçekleştirmek için bireyin enerjisini tahsis etmesi anlamına gelir. Motivasyon birine verilen işin çaba düzeyi, çabanın görev ve eylemlere tahsis edilme şekli ve çaba paylaşımının zaman içinde kalıcılık kazanması ile ilgili bir kavramdır (DeNisi ve Pritchard, 2006; Koçel, 2003). Sürecin temelinde tatmin edilmemiş gereksinimler bulunmaktadır. Bu gereksinimlerin harekete geçirilmesi durumunda bireyler motive edilebilir.

Performans yönetim süreci, performansın ele alınış şekline göre çeşitli unsurlardan oluşur. Bunlar işletmedeki mevcut roller dahilinde belirli görevlerin tanımlanması; iş beklentilerinin, amaç ve hedeflerin düzenlenmesi, bu hedeflerin başarı düzeylerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi; performans görüşme ve incelemelerinin düzenli olarak yürütülmesi; eğitim ve geliştirmeyi planlanması ve tanınma ve ödüllendirmenin teşvik edilmesi gibi unsurlardır.

Performans yönetiminin gelişim süreci Şekil 2'deki modelde yer almaktadır. Model, Hay Grup danışmanları tarafından geliştirilmiştir. Farklı çalışmalar için hareket noktası oluşturan model, özellikle İngiltere ve Avrupa'daki çok sayıda sektörel bağlamın birbiri ile ilişkili olduğunu tespit eden uygulayıcı-tabanlı bir çerçeve sunar (Houldsworth ve Burkinshaw, 2006:7-8).

Modelin dikey eksenini performans yönetimi süreçlerinin işletmeye etkisini ifade eder. Yatay eksen ise iki faktörü içermektedir: performans yönetiminin diğer unsurlar ile entegrasyon derecesi ve uygulama aşamasında gerekli olan yönetsel yetenekler. Modelde performans yönetimi uygulaması beş seviyede ele alınmıştır. En düşük seviye, yılda bir kez “form doldurma” şeklinde gerçekleşen, işletmeye etkisi çok az olan ve herhangi bir işletme süreci ile entegre edilemeyen performans yönetim sürecidir. Bir sonraki seviyede “devam eden süreç” yönelik bir gelişme görülmektedir. Bu, genellikle iş planı ile uyumlu hedeflerin oluşturulmasını gerektirir. Böylece bireylerin faaliyetleri

ve çabaları ile örgütün ihtiyaçları arasında bir bağ kurulmuş olur. Modelin 3. seviyesi işletmelerde performans yönetiminin daha çok temel yönetim süreci olarak görülmeye başlandığı noktayı göstermektedir. Bu seviyede temel yetenek veya davranışları güçlendirme ve geliştirme yolu ile işletme vizyonunu oluşturma yeteneği kazanılır. Bu seviyede sadece performansın amaçlar ve hedefler yoluyla “ne” olduğu değil, aynı zamanda davranışsal yetkinlikler ile performansın “nasıl” sürekli yaratılacağı ifade edilir. Bu çoğu kez performans yönetiminde yetkinliğe dayalı ve esnek gelişmeye yönelik yaklaşımlar ile ilişkilendirilir. 4. ve 5. seviyeler ise insan yönetimi döngüsünün diğer tüm yönler ile entegrasyonunun potansiyel faydalarını denemek ve olumlu bir sonuca ulaşmak için konumlandırılmıştır (Houldsworth ve Burkinshaw, 2006:8). Model performans yönetimi süreçlerinden yüksek düzeyde fayda elde edilmesini sağlarken, tüm işletmelerin mutlaka bu yolları izleyerek ilerlemelerini önermek doğru değildir.



Şekil 2: Performans Yönetimi Sürekliliği Modeli

Kaynak: Houldsworth, L. ve Burkinshaw, S. (2008) Taking a Human Resource Management Perspective., R. Thorpe ve J. Holloway (Ed.). Performance Management: Multidisciplinary Perspectives içinde. NY, Houndmills: Palgrave Macmillan, s. 69-89.

Dessler (2011:240) performans yönetiminin gelişim sürecini üç aşamalı olarak ele almıştır. Sürecin ilk aşamasını bilgi, beceri ve yetkinliklerin esas alındığı performans geliştirme ve kişisel gelişim planları oluşturmaktadır. Bu aşamada çalışanın performansının ölçülmesi amacı ile öncelikle gerekli ilgi alanları tanımlanır. İkinci aşama performans düzeyinin ölçüldüğü ve yeterli ya da yetersiz olduğuna karar verildiği aşamadır. Bu aşamada performans boyutlarını ölçmek için çeşitli ölçeklerden yararlanılır. Değerlendiricinin koçluk becerilerinin etkin olarak kullanıldığı sürecin son

ve en kritik aşaması ise, geçmiş döneme ilişkin değerlendirme sonuçlarının çalışanın gelecekteki performansını geliştirmesini sağlayacak şekilde sunulmasını içermektedir.

Performans yönetim sürecine ilişkin bir diğer model Armstrong'a (2000) aittir. Buna göre performans yönetimi işletmenin hedefleri; bilgi, beceri ve yetenek gereksinimleri; performans iyileştirme çalışmaları ve kişisel gelişim planları üzerinde fikir birliğine varılmasına dayanmaktadır. Bu hedefler; gereksinimler, iyileştirme çalışmaları ve daha gelişmiş planlara karşı performansa ilişkin sürekli gözden geçirmeleri içerir. Model, işletmelerin performans yönetim anlayışıyla uyumlu hedefler ile uygulama sonucu gerçekleşen sonuçların karşılaştırıldığı ve uzun vadeli planların devamlılık içinde ele alındığı bir yapı sunmaktadır. Performans yönetimi çalışmalarının da temelini oluşturan süreç Şekil 3'teki gibidir: (Armstrong, 2000:4).

Günümüzde yaygınlık kazanan ve kurumsal performans yönetimi ile ilgili yakından ilişkili bir kavram da stratejik performans yönetimidir. Stratejik performans yönetimi, işletmelerde kurumsal performansa ulaşmanın her çalışanın günlük rutin işi haline geldiği bir ortam yaratır. Bu yönetim anlayışı temelinde, işletmede rekabet avantajı sağlamak ve stratejik yön doğrultusunda ilerlemek için kabul görmüş sorumlulukların yerine getirildiği ortak bir anlayış gerektirir.

Yüksek performans

- Motivasyon (Maddi ve manevi, övgü, ek bir sorumluluk)

Geliştirilmiş Performans



Gerçekleşen performans

Düşük performans

- Koçluk, danışmanlık

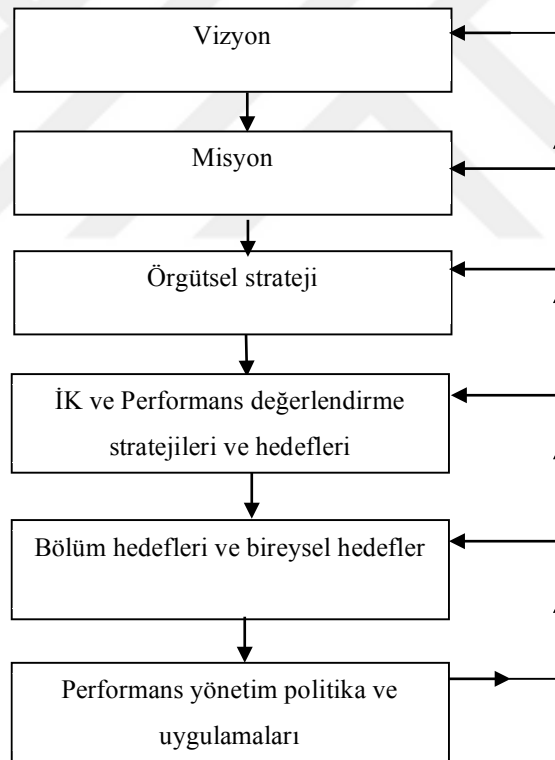
Başlangıç aşaması Performans üzerinde anlaşma	Uygulamanın devamı Anlaşmaya varılan performansın izlenmesi ve gözden geçirilmesi	Yıl sonu Genel performans gözden geçirme süreci

Şekil 3: Performans Yönetimi Aşamaları

Kaynak: Armstrong, M. (2000). *Performance Management, Key strategies and practical guidelines practice* (2nd edition), London: Kogan Page, s. 4.

Stratejik performans yönetimi anlayışı örgütsel stratejiyi tanımlar, değerlendirir, uygular ve düzenli aralıklarla geliştirir. Bu anlayış, işletmelere stratejilerini formüle etmede yardımcı olan ve çalışanların stratejik bilinç ve anlayış kazanmalarını sağlayan metodları, çalışma alanlarını ve göstergeleri kapsar (Marr, 2006:3).

Stratejik performans yönetimi işletmenin her seviyesinde; stratejik nitelik taşıyan varsayımların test edilmesi, düşünmenin geliştirilmesi ve karar verme ve öğrenmeye olanak tanınması ile ilgilidir. Bu durum, çalışanların ilgili stratejiye ve stratejinin işleyişine ilgi duymasını sağlar ve böylece kurumsal strateji işletmedeki her bir çalışanın günlük işi haline alır. Paylaşılan ortak bir anlayışın varlığı ve işletmenin stratejik bağlamının açıklaması stratejik performans yönetiminin hareket noktasını oluşturur. Strateji kavramının ne anlama geldiğinin bilincinde olunmaması, stratejinin çalışanlar tarafından uygulanmasını ve test edilmesini zorlaştırmaktadır (Marr, 2006:3).



Şekil 4: Stratejik Performans Yönetimi Süreci

Kaynak: Hutchinson, S. (2013). *Performance Management Theory and Practice*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, s. 29.

Stratejik yönetimin bir unsuru olan performans yönetimi, işletme hedeflerini, önceliklerini, bireysel ve takım katkılarını tutarlı ve entegre şekilde bir araya getiren

çeşitli İKY uygulamalarını birlikte ele alır. Bu anlayış, işletme amaçları ve bireysel amaçlar arasında bağlantı kuran ve çeşitli performans yönetimi uygulamaları ile desteklenen bir süreci ifade eder. Sistematik olarak kademeli bir süreci tasvir eden anlayış Şekil 4’te gösterilmektedir (Hutchinson, 2013:29).

Bir işletmenin İK ve performans yönetimine ilişkin stratejilerinin örgütsel strateji ile desteklenmesi gerekir. Örneğin kalite ile ilgili örgütsel strateji geliştiren bir işletmede İK stratejilerinin de yüksek becerilere sahip çalışanları işe alma ve yerleştirme, takım çalışması, eğitim ve geliştirme ve sürekli iyileştirme gibi uygulamalara odaklanması beklenmektedir. Stratejik yönetim anlayışını temel alarak İK ve performans değerlendirme strateji ve hedeflerini belirleyen işletmelerin başarısı, yatay ve dikey bütünleşmenin etkin olarak sağlanmasına bağlıdır. Bireysel ve takım katkılarının örgütsel hedefler ve öncelikler ile bütünleştiren ve çeşitli performans yönetimi uygulamalarını örgütsel stratejiyi destekleyecek şekilde tutarlı ve entegre bir şekilde bir araya getiren işletmelerde stratejik performans yönetimi de başarılı olacaktır.

Stratejik performans yönetimine yönelik çalışmaların zaman içinde literatüre yeni bir kavram kazandırdığı görülmektedir. “Bütünleşik Performans Yönetimi” olarak ifade edilen bu kavram, uzun dönemli büyüme ve rekabet avantajı sağlayacak kritik faaliyetlere odaklanmanın gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Literatürde çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanan kavramın özünde; farklı örgütsel düzeylerdeki (bireysel, takım veya birim, kurumsal veya örgütsel) performans yönetimine ilişkin uygulama ve faaliyetlerin birbirleri ve örgütsel strateji ile uyumlu ve bağlantılı olarak ele alınmasının gerekliliği anlayışı yer almaktadır.

Performans yönetiminin asıl amacı bireylerin, takımların ve bir bütün olarak işletmenin performansını geliştirmektir. Stratejik açıdan performans yönetimi bu üç örgütsel seviyeye yönelik planlama ve yönetme faaliyetleri kapsamında bütüncül ve sürekli bir süreç dahilinde gerçekleşebilir. Ancak farklı seviyelere ilişkin performans değerlendirme faaliyetleri ortak amaçlara hizmet etmesine rağmen, belirli farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklaşmanın temel nedeni, performansın örgütsel seviyeler arasındaki bütünleşmesinin ve iletişiminin sınırlı olmasından kaynaklanmaktadır. Kurumsal, takım ve bireysel performans yönetimi arasında genellikle sınırlı bir etkileşim bulunmaktadır.

Performans değerlendirmeye bütünleşik yaklaşımda, işletmelerde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin anlaşılması ve kullanıma hazır duruma gelmesini sağlamak için hem literatürde hem de uygulamada performans yönetiminin her üç seviye ile bağlantılı olarak ele alınması gerekmektedir. Bu durum, farklı seviyelerdeki performans değerlendirme sistemlerinin kendi içinde farklılık gösterdiğinin ve bütünsel olarak ayrı değerlendirmeler yapılmasının mümkün olmayacağı anlamına gelir. İşletmelerin stratejik hedeflerinin başarımlarını açıklamanın bireysel performans değerlendirme ile mümkün olmadığı veya yetersiz kaldığı durumlarda kurumsal performans değerlendirme sistemleri devreye girmektedir. Bununla birlikte, bireysel performans değerlendirmede takım ruhunun kaybolması ve kurumsal performansın arzu edilen seviyenin altına inmesi olası bir durumdur (Yılmaz, 2011:116). Bu nedenle, bir işletmede kurumsal, takım veya bireysel performansa yönelik uygulama ve faaliyetler birbirinden bağımsız olarak ele alınamaz.

Verwilt ve Van Den Berghe'ye (2004) göre yeni bir kavram olmayan bütünleşik performans yönetimi, literatürde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır; ancak yönetimle ilgili pek çok kavramda olduğu gibi bu kavramın da neyi ifade ettiği konusunda bir karışıklık bulunmaktadır. Bütünleşik performans yönetimi, işletmenin sürdürülebilir başarı elde etmesini sağlar. Bütünleşik olma durumu stratejik açıdan uyum sağlama anlamına gelir. Bu durum, performans yönetimine ilişkin tüm süreç ve faaliyetlerin örgütün stratejisi ile bağlantılı olması durumunda mümkün olmaktadır. Strateji, her bir performans yönetim sistemi için merkezi bir eleman görevi görür. Birçok işletmede stratejinin formüle edilmesi ve uygulanması birbirinden ayrı faaliyetler olarak gerçekleşmektedir. Oysa ki, uzun dönemli stratejiler ve operasyonel performans arasında entegrasyonun sağlanması önemli bir durumdur. Bu nedenle, stratejinin operasyonel bir şekilde gerçekleşmesi gerekir. Araştırmacılar (2004) "Bütünleşik Performans Yönetimi Sisteminin Bileşenlerini" tanımlamış ve detaylı olarak incelemiştir. Model beş ana bileşen üzerine kurulmuştur. Bunlar; işletmenin yönü ve hedef belirleme süreçleri, operasyonel süreçler, destekleme süreçleri, değerlendirme ve kontrol süreçleri ve örgütsel davranıştan oluşmaktadır. Buna göre başarılı bir performans yönetiminin bütünleşik olması için modelin tüm bileşenlerinin dikkate alınması gerekmektedir.

Harbour'a (2009) göre örgütsel başarının başlangıç noktasını, sonrasında günlük faaliyetlere dönüşen ve iş çıktıları ile ilişkili olan gereksinimlerin gerçekleri ile sınırlandırılmış stratejik vizyonunun yaratıcılığı oluşturmaktadır. Bu faaliyetler ve çıktılar, önceden belirlenmiş olan ve takip edilen performans düzeyleri ile karşılaştırılır. Kritik öneme sahip örgütsel bileşenler arasında bağlantı kurulması ile "Bütünleşik Performans Yönetimi Sistemleri Modeli" oluşmaktadır. Verwiere ve Van Den Berghe'nin (2004) modelinden farklı olarak stratejik bakış açısı yerine performans yönetimi süreçleri ve uygulamalarına ağırlık veren modelde beş temel bileşen ve bunların birbirleri ile ilişki ele alınmaktadır. Bu bileşenler: stratejik plan, gereksinimler belgesi, faaliyet planı, performans planı ve performans karnesidir.

1.3. Performans Ölçme ve Değerlendirme

Ölçme, bir bilgi sağlama yoludur. Teknik anlamda nesnelerin, olayların ve sonuçların gözle görülebilen özelliklerini temsil eden simgeleri bulma süreci olarak ifade edilmektedir. Nitel veya nicel olan bu nesneler sabit, tutarlı ve karşılaştırılabilir özellikler taşıyan ölçü birimleridir. Ölçme ile elde edilen ölçü birimleri cinsinden değerler, aynı ya da değişik nesne ve olaylar aynı dönem içinde ortak olan özelliklerine göre kendi içlerinde veya birbirleriyle karşılaştırılabilir (Akal, 2011:91).

Ölçüm veya ölçme faaliyetini aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırmak mümkündür (Armstrong, 2009:53):

- *Finans* gelirleri, hissedar değeri, katma değer, getiri oranları ve maliyetler,
- *Çıktı* birimleri, üretilmiş veya işlenmiş birimler, verimlilik,
- Standardın (kalite, hizmet düzeyi, vb.) ulaştığı *etki*, davranış değişiklikleri (iç ve dış müşteriye yönelik), işi veya projeyi tamamlama, hizmet süresi, yenilik,
- Diğerleri, iş arkadaşları, iç ve dış müşterilerin yargıları sonucu oluşan *tepkiler*,
- Dönüş veya yanıtlama hızı, zaman çizelgeleri ile başarıları karşılaştırma, biriken iş miktarı, pazarlama zamanı ve teslimat sürelerini içeren *süreler*.

Ölçme performans yönetiminde önemli bir kavramdır. Geribildirim oluşumuna ve iletimine temel oluşturmak ile birlikte, arzu edilen başarıya ulaşılmaması durumunda gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını ve daha yüksek başarı için altyapı oluşturulmasını sağlar. Genel olarak iki temel soruya cevap vermektedir:

“Gerçekleşmesi planlanan işler yapılmaya değer mi?” ve “bu işler iyi yapıldı mı?” (Armstrong, 2009:60).

Armstrong ve Baron (1998), genellikle ölçümü kolay olan şeyin tercih edildiğini ve ölçüldüğünü iddia etmektedir. Araştırmacılar, bazı işlerde anlamlı olan unsurların ölçülebilir nitelik taşımadığını ve ölçülebilir nitelik taşıyanların da bazen anlamlı olmadığını belirtmektedir. Levinson’a (1970) göre ölçüm ve nicelik belirlemeye verilen önem, görevin hemen göze çarpmayan ve ölçülebilir nitelik taşımayan unsurlarını gözden çıkarmaktadır. Bu nedenle performansın kalitesi genellikle sayısallaştırmaya imkan vermemektedir. Bununla birlikte, ölçülmesi zor işler vardır. Ancak, bütün işler sonuç üretmektedir ve bu sonuçların ölçülmesi mümkündür (Armstrong, 2009:53).

Performans ölçme, performansın nesnel kriterlere göre toplanan verilerle ve önceden kararlaştırılmış bir metodolojiye göre ölçülmesi anlamına gelmektedir. Mekanik sistemler performansın en kolay ölçülebildiği sistemlerdir. Örneğin bir makinanın veya bir otomobilin performansı kolay ölçülebilir ve bu ölçüm için izlenecek metodoloji de basittir. Bu aşamada sırası ile arzu edilen performans durumu tanımlanır, performansın hangi kriterler ile ölçüleceğine karar verilir, kriterler ağırlıklandırılır ve elde edilen ölçüm sonuçları somut istatistiki veriler olarak değerlendirilir (Kılınç ve Akkavuk, 2001:106).

Açık bir sosyal sistem olan işletmelerde performansın ölçümü mekanik sistemlere göre daha zordur. Belirli bir iş sürecinin performans hata oranı, zamanında teslim edilen birimlerin toplam birimlere oranı ya da bir kâr merkezinin performansı kârlılık, kâr payı gibi ölçütler ile ölçümlenebilir. Ancak işletmedeki her çalışanın söz konusu performans göstergelerine ne derece katkı sağladığının tespit edilmesi oldukça zordur. Bu nedenle performansı gerçekleştiren bireylerin performansının ölçümü yerine değerlendirilmesi daha uygun bir çözümdür. Bununla birlikte, performans değerlendirme sonuçlarının yüksekliği, işletmenin bütünsel ya da bir diğer ifade ile kurumsal performansının artışı sağlamayabilir. Bu paradoksal sonucun temel nedeni performans değerlendirmenin içeriğindeki öznellik ile açıklanabilir. Çünkü performansın ölçülmesi yerine performans değerlendirilmesine gidilmesi, değerlendirilen kişilerin amaçlarının çelişkili olduğu durumlarda “alt sistem optimizasyonu”na neden olabilmektedir. Diğer bir ifade ile performans hedeflerinin işletmenin diğer hedefleri dikkate alınmadan belirlenmesi ya da

yanlış belirlenmesi, üst sistem hedeflerinin göz ardı edilerek alt sistem hedeflerine ulaşma çabasının artmasına neden olmaktadır. Bu durum çalışanların arasında zararlı sonuçlanma ihtimali yüksek olan bir rekabet ortamının oluşmasına neden olmaktadır (Kılınç ve Akkavuk, 2001:106).

Performans ölçme ile performans değerlendirme farklı kavramlardır; ancak birbirlerinden bağımsız değildir. Bir karar verme işlemi olan değerlendirme, ölçmeyi de kapsayan geniş bir kavramdır. Ölçme genellikle belirli bir amaç için yapılır. Ölçmenin temel amacı, performansın değerlendirilmesidir. Değerlendirme sürecinin sonucunda planlanan performans ile gerçekleşen performans karşılaştırılır. Gerçekleşen performans eşit ya da daha üst düzeyde ise çalışanı ödüllendirme ya da performans planlama sürecini tekrar gözden geçirme söz konusu olabilir (Benligiray, 1999:59). Performans ölçme ile performans değerlendirmeyi belirli açılardan ayırtırmak mümkündür. Değerlendirme müdahaleler üzerine odaklanırken, ölçme sonuçlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Değerlendirmeler sonuçlar ile ilişkili olmasına rağmen, performans ölçümü farklı zamanlarda uygulanan çeşitli proje, girişim ya da müdahalenin hedefi olan belirli performans sonuçlarına odaklanmaktadır. En genel anlamı ile performans ölçme, işaretleri araştırırken; performans değerlendirme, olaylar ile ilgili hikayeler aramaktadır. Ölçmede kantitatif verilerin zaman serilerindeki değişim işaretlerinden yararlanılırken; değerlendirmede değişimin olup olmadığını belirlemek için sıklıkla kantitatif, nadiren de kalitatif ölçümlere başvurulmaktadır.

Performans değerlendirme yöneticilerin genellikle yıllık gözden geçirme görüşmeleri sonucu çalışanların biçimsel olarak değerlendirilmesi sürecidir. Ataay'a (1990:234) göre çalışanın yeteneği, potansiyeli, iş alışkanlıkları ve davranışları gibi niteliklerin sistemli olarak değerlendirilmesini ifade eder. Palmer (1993:9) performans değerlendirmeyi bir değerlendiricinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yolu ile çalışanların işteki performansının değerlendirdiği süreç olarak tanımlamaktadır. Daha geniş açıdan ele alındığında performans değerlendirme çalışanların elde tutma, işine son verme, terfi, rütbe indirimi, tâyin, ücret artışı ya da azalması veya bir eğitim programı kapsamına alınması ile ilgili durumunu etkileyen bireysel kararlardır (Latham ve Wexley, 1981:4). Coens ve Jenkins'e (2000) göre performans değerlendirme, tüm çalışanların ya da belirli bir grup çalışanın, iş

davranışlarının veya özelliklerinin bireysel olarak belirli bir zaman aralığı içinde değerlendirici tarafından puanlandığı, değerlendirildiği ve elde edilen sonuçların işletme tarafından muhafaza edildiği zorunlu bir süreç anlamına gelir.

Genel olarak performans değerlendirme çalışmaları üç ana konu ve dönem çerçevesinde incelenebilir (Brown ve Lim, 2009:191). Bunlardan biri değerlendirmenin psikometrik özelliklerine odaklanıldığı çalışmalardır. Literatürde performans ölçümünün ve derecelendirme ölçeklerinin farklı türlerini inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların çoğunda performans değerlendirme kavramı; ön yargının geçerliliği, güvenilirliği ve serbestliğine vurgu yapılması ile sonuçlanan bir ölçüm aracı olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmalardaki temel varsayım, yanlış derecelendirmenin kasıtsız olarak gerçekleşen bilişsel hatalardan kaynaklanmasıdır. Buna yanıt olarak zaman içinde bilişsel derecelendirme ön yargılarına ve eğitime yönelik güvenilir bir ölçekler geliştirilmiştir (Tziner, 1999; akt. Brown ve Lim, 2009:192). Davranışsal derecelendirme ölçeğinin etkisi ve değerlendiricilerden kaynaklanan hataların belirlenmesi de bu dönemde ele alınan konular arasındadır.

Performans değerlendirmenin örgütsel hedefler ile ilişkilendirilmesi konusundaki çalışmalar, performans değerlendirme çalışmalarının ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Bu dönemde, değerlendiricilerin performans değerlendirmeye ilişkin bilgisini ve çalışanların üstlerine olan güven düzeyini konu alan çalışmalar hız kazanmıştır. Bu dönemde performans derecelendirmenin işletmelerde kullanımına yönelik tartışmalar başlamıştır. Gelişim amaçlı kullanılan derecelendirme, ücret çıktılarını belirlemeye yönelik derecelendirmeden daha esnek bir yapıya sahiptir (Boswell ve Boudreau, 2002; akt. Brown ve Lim, 2009:192).

Üçüncü boyutta ise çalışanların tepkileri üzerine yoğunlaşan performans değerlendirme, aynı zamanda sistemlerinin etkinliğini belirlemede kritik olarak görülen değerlendirmelerin sosyal bağlamına odaklanır (Keeping ve Levy, 2000; akt. Brown ve Lim, 2009:192). Bu boyut değerlendirme sisteminin etkinliğinin belirleyicisi rolündedir.

Snell ve Bohlander (2007) performans değerlendirmeyi, çalışanların rollerini, amaçlarını, kendinden beklenenleri ve performans başarılarını anlamak amacı ile tasarlanmış ve genellikle yöneticinin astına karşı gerçekleştirdiği bir süreç olarak tanımlamaktadır. Dessler (2008) performans yönetimini, hedef belirleme ile performans

değerlendirmeyi bir bütün olarak ele alan ve performansı işletmenin stratejik hedeflerini desteklemesini sağlayan ortak bir sistem çerçevesinde değerlendiren bütünlük bir süreç olarak açıklar. Bununla birlikte Dessler (2008) performans değerlendirmeyi, çalışanın mevcut ve/veya geçmiş performansının performans standartlarına göre değerlendirilmesi anlamına geldiğini belirtmektedir. Performans değerlendirme çalışanların performans standartları hakkında bilgi sahibi olduğu ve yöneticilerin çalışanlara geribildirim ve gelişim olanakları sunduğu ve çalışanın ortalama performans düzeyini sürdürmesi için gerekli teşvikleri sağladığı bir süreçtir.

1.4. Performansta Geribildirim ve Performans Geliştirme

Alınan mesajın yanıtlanmak üzere gönderici adı altında yeni bir mesaj hazırlandığı ve bir kanal vasıtası ile eski göndericiye iletildiği sürece haberleşme mekanizmasında geribildirim adı verilmektedir (Eren, 2012). Çalışma hayatında bireylerin davranışları ve bu davranışların niteliği hakkında bilgi veren geribildirim süreci, geçmiş performans ile halihazırdaki performansın karşılaştırılmasına, sonrasında uygun faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve önemlerin alınmasına fırsat sağlamaktadır.

Performans değerlendirme sistemi geribildirim ile yakından ilişkilidir ve bu sistemlerde temelde geribildirim sağlanması süreci olarak da ifade edilebilir. Bu konuda gerçekleştirilen çalışmalarda, çalışanların performanslarına sağlanan geribildirim performanslarında %10-%30 arası artış ile sonuçlandığı gözlemlenmiştir. Çalışan verimliliğini artırmada nispeten daha düşük maliyetli olarak kabul edilen geribildirim faaliyetlerinin başarısı çalışanların işletmeye olan bağlılığına göre şekillenmektedir. İşletmedeki tüm çalışanlara yöneticiler tarafından düzenli aralıklarla sağlanan geribildirim ile verimlilik işletmede kalıcı bir hâl almaktadır (Tüzüner, 2011:256).

Performansın geliştirilmesi, performans yönetim sürecinin son aşamasıdır. Performans yönetim sistemi kapsamında gerçekleşen değerlendirmeler örgütsel bir kontrol aracı olarak bireysel performansı ve bireyler arasındaki performans farklılıklarını belirlerken, aynı zamanda bireysel performansın geliştirilmesine yönelik veriler de sunmaktadır (Uyargil, 2014:106-107). Sistem düşük performans ile mücadele etmek için gerekli adımları içermesine rağmen, sistemin temel amacı yüksek performans en üst düzeye ulaştırabilmektir. Bunu sağlamak da kurumsal, takım ve birey düzeyinde gerçekleşecek gelişim faaliyetleri ile mümkündür. Kurumsal performansı geliştirmek için üst

yönetimin yüksek performans kültürünün gelişimine odaklanması gerekmektedir. İşletmenin misyonu, amacı ve temel değerleri üst yönetim tarafından açıkça belirtilmeli ve çalışanlar ile paylaşılmalıdır. Ayrıca, kurumsal düzey açısından üst yönetim; başarısız performans sonuçlarını kendileri dışındaki faktörlere atfedebilir. Başarısız performans çalışan hataları veya eksikliklerinden kaynaklanabileceği gibi; kötü yönetim, yetersiz liderlik veya işle ilgili hatalı sistemler sonucu da oluşabilmektedir. Çalışandan kaynaklanabilen başarısızlık durumu, aynı zamanda üstün performans için gerekli beklentilerin tanımlanmaması veya takip edilmemesi nedeni ile işletmenin üst yönetim kademelerinin ihmali durumunda da ortaya çıkabilir. Takım performansının geliştirilmesinde genel iş hedeflerinin yanı sıra, takımın işleyişine yönelik iş hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir. Takıma yönelik hedeflerin belirlenmesi süreci bireysel hedefler ile benzerlik taşımaktadır. Takımın işleyişine yönelik hedefler işletmenin ve takımın faaliyet gösterdiği birim, departman veya fonksiyonunun misyonu ve genel hedefleri ile ilişkilidir. Bu hedefler takım üyelerinin katkısı, birlikte çalışma, karar verme ve harekete geçme gibi konularda mutabık olmayı ifade eder. Bununla birlikte, takımlara yönelik belirlenmiş hedeflere ulaşmada çalışma planlarının oluşturulması önem taşımaktadır (Armstrong, 2009:119-130).

Çalışanın performansının geliştirilmesi işletmenin misyonunun gerçekleşmesine yardım eder, İK'nın kalitesini yükseltir ve sürekli öğrenme ve gelişme için uygun ortam yaratır. Çalışan performansını arzulanan düzeyde ve bu düzeyin üstünde tutmaya yardımcı olmakla birlikte, iş veya kariyer ile ilişkili beceriler ve deneyimlerin zenginleştirilmesini sağlar. Bireysel düzeyde performansın geliştirilmesi koçluk, mentorluk ve öz-yönetim yolu ile öğrenmeyi artırmak için tasarlanmış politika ve uygulamalar ile sağlanabilir (Barutçugil, 2002:256; Armstrong, 2009:131-132).

Performans değerlendirme süreci sonunda performans geliştirme planı hazırlanmalıdır. Bu plan çalışanların performansını geliştirme kararı verilmesinin ardından atılacak adımları içerir. Çalışanların gelişimi; performans hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan eğitimin verilmesi, hedeflerin gerçekleşmesinde performansın değerlendirilmesi ve yeni hedeflerin belirlenmesi aşamalarını içeren döngüsel bir süreçtir (Luecke, 2005: 122; Barutçugil, 2002: 260-261).

Performansın geliştirilmesinde personel danışmanlığı, koçluk, eğitim faaliyetleri, kariyer gelişimi, işe yönelik değişiklikler gibi stratejiler uygulanmaktadır (Uyargil: 2013; Barutçugil, 2002; Luecke, 2005). Ayrıca performans geliştirme süreci sonunda alınan kararlar, bir sonraki performans planlama dönemi taslağını oluşturmaktadır.

1.5. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Performans değerlendirme anlayışı 1900’lü yıllardan günümüze bireylerin özellikle kişilikleri, davranışları, zihinsel özellikleri ve yeteneklerini inceleyen bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Uzun yıllar boyunca birbirine benzeyen faktörlerin ölçülmesi zaman içinde performans değerlendirme konusunda sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu durum performans değerlendirme kriterlerinde değişikliğe yol açmıştır. 1950’lerin sonuna doğru bireylerin performansı ve mesleki amaçları arasında ilişki kurulurken, 1960’larda davranışa bağlı kriter ölçekleri geliştirilmiştir. 1970’lerden günümüze kadar üstlerin kontrolü altındaki değerlendirmeler için çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme sistemleri geliştirmektedir (Carter, 1994).

Literatürde performans değerlendirme sistemlerine yönelik ilgi artmasına rağmen; uygulamada bu sistemlerin ne zaman kullanılmaya başlandığına dair kesin bir bilgi yoktur. Koontz’a (1971) göre tarihteki ilk performans değerlendirme uygulaması M.Ö. 221-265 yılları arasında Çin İmparatorluğu’nda yapılan işleri değerlendirmek amacıyla “İmparator Değerlendirme” adı altında oluşturulan bir performans değerlendirme sistemidir. Ancak tarih resmi olmayan kaynaklara göre belirlenmiştir.

DeVries ve arkadaşlarına (1986) göre performans değerlendirmede kullanılan ilk araçlar küresel sınıflandırmalar ve denemelerdir. Küresel sınıflandırmada, değerlendirici herhangi bir performans boyutunu dikkate almadan performansın bütünü üzerinde bir tahminde bulunmaktadır. Yaygın olarak kullanılan bir başka yöntem ABD ordusu için geliştirilen ve günümüzde kişiler arası karşılaştırma olarak ele aldığımız “adam adama karşılaştırma yöntemi”dir. Walter Dill Scott’un askerlerin liyâkatlerinin değerlendirilmesi için orduda uygulamaya başladığı bu yönteme göre kıdem ve terfi başarı baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde beşli bir skala kullanılmıştır. Bunlar; fiziksel özellikler, zeka, liderlik, kişisel özellikler ve askeriye açısından değer faktörleridir (Scott ve Clothier, 1923; akt. Weise ve Buckley, 1998).

Murphy ve Cleveland (1995), 1813 yılında silah altına alınan askerlerin değerlendirilmesinin ABD’de bilinen ilk biçimsel performans değerlendirme uygulaması olduğunu iddia etmektedir. Frederick Taylor’un iş ölçümü uygulamaları ile verimliliğin ölçülmeye başlanması ile işletmelerde çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900’lu yılların başında ABD’de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir (Ataay, 1990). Bu durum özellikle kamu kurumları ve askeri örgütlerde liyakatın tarafsızca ölçülmesine yönelik bir beklenti oluşmasına neden olmuştur.

20. yüzyılın başında ve II. Dünya Savaşı öncesi dönemde Frederick Taylor’un bilimsel yönetim teorisi ve Henry Ford’un *montaj hattı* kısa zamanda endüstriyel yapıya dönüştü. Bu dönemde işletmeler büyük birer makine olarak görülmeye, insanlar ise bu makinenin bir parçası olarak algılanmaya başlandı. Ford’un montaj hattı yöntemi, işleri basit ve tekrar eden görevler haline dönüştürdü. Dönüm noktası olarak kabul edilen bu durum “makine modeli”nin daha sık ifade edilmesine yol açtı. Çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi ile işletmelerde performans değerlendirmenin bilimsel kullanımının başladığı bu dönemde bireysel performans değerlendirmek için uygun ortam yoktu. Bu nedenle performans değerlendirme, birkaç işletme ve askeri örgütler dışında nadiren kullanılmaktaydı (Coens ve Jenkins, 2000).

1920-1930 yılları arasında saat başına ücretle çalışanların derecelendirilmesinde “liyakat değerlendirme” sisteminden yararlanılmıştır. Uygulamada ücretlerin rasyonel biçimde kararlaştırılmasına ve buna uygun bir sistem kurma çalışmalarına ağırlık verilmiştir. Çalışmalar ilk değerlendirme planlarının gelişimine de zemin hazırlamıştır (Ataay, 1990:234). 1922’de kullanılmaya başlanan Grafik Dereceleme Ölçeği ise Patterson tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte kalitatif yargılardan yararlanılmaktadır. Ölçek kişisel özellik veya faktör derecesi olan bir metrik sağlamakla birlikte performans kriterleri tanımlamanın zorluğuna da dikkat çekmektedir (Austin ve Villanova, 1992). Bunu takiben I. Dünya Savaşı sonrasında Bingham (1926) başta olmak üzere pek çok araştırmacı, personel seçme yöntemlerinin geçerliliğini kanıtlamak amacı ile performansı yeniden ölçme ve tanımlamaya ilişkin çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bu dönemde değerlendirme sonuçlarından elde edilen bilgilerden, yalnızca çalışanların ücretlerinin ayarlanmasında yararlanılmıştır. 1930’lu yıllardan sonra ise performans

değerlendirme, örgütsel etkililik ve çalışanların veriminin artırılması bağlamında çalışan motivasyonunu artırıcı bir unsur olarak kullanılmaya başlanmıştır.

II. Dünya Savaşı sonrası performans değerlendirme kullanımında büyük bir artış görülmektedir. Ordunun hiyerarşik yapısına paralel olarak işletme yapıları da biçimlenmiştir. Bu yapılar savaş gazileri tarafından kolaylıkla yönetilebilecek duruma gelmiştir. Bu dönemde artan performans değerlendirme sistemlerinin kazandığı resmiyet uygulamaların birden çok örgütsel seviyede tercih edilen bir araç şeklini almasına neden olmuştur. Böylece değerlendirmeler, genellikle bireylerin performans çıktıları yerine onların özelliklerinin ve dakiklik, çalışkanlık, işbirliği, tutumları gibi davranışlarının sınıflandırılmasına uygun hale getirilmiştir (Coens ve Jenkins, 2000).

Zaman içinde performans değerlendirme sistemlerinde var olan kısıtlamaların farkına varılması, “amaçlara göre yönetimi” temel alan yeni sistemlerin gelişmesine neden olmuştur. Amaçlara göre yönetim, ilk olarak 1950’de Peter Drucker tarafından General Motors’daki yönetsel uygulama çalışmaları kapsamında geliştirilen “Yönetim Uygulamaları” ile kullanılmıştır. Douglas McGregor bu yönetim anlayışını 1957 yılında yayınladığı “Performans Değerlemelerine Tedirgin Bakış” çalışması ile performans değerlendirme sistemlerine uyarlamıştır. Çalışmada daha olumlu sonuçlar veren bir uygulamadan yararlanılmış, zayıf yönler tespit edilmiş ve bu yönler geliştirilerek potansiyel bir güce dönüştürülmesi sağlanmıştır. Bu çalışma pasif bir nesne durumunda olan değerlendirilen kişinin aktif bir varlığa dönüştürülmesi açısından önem taşımaktadır.

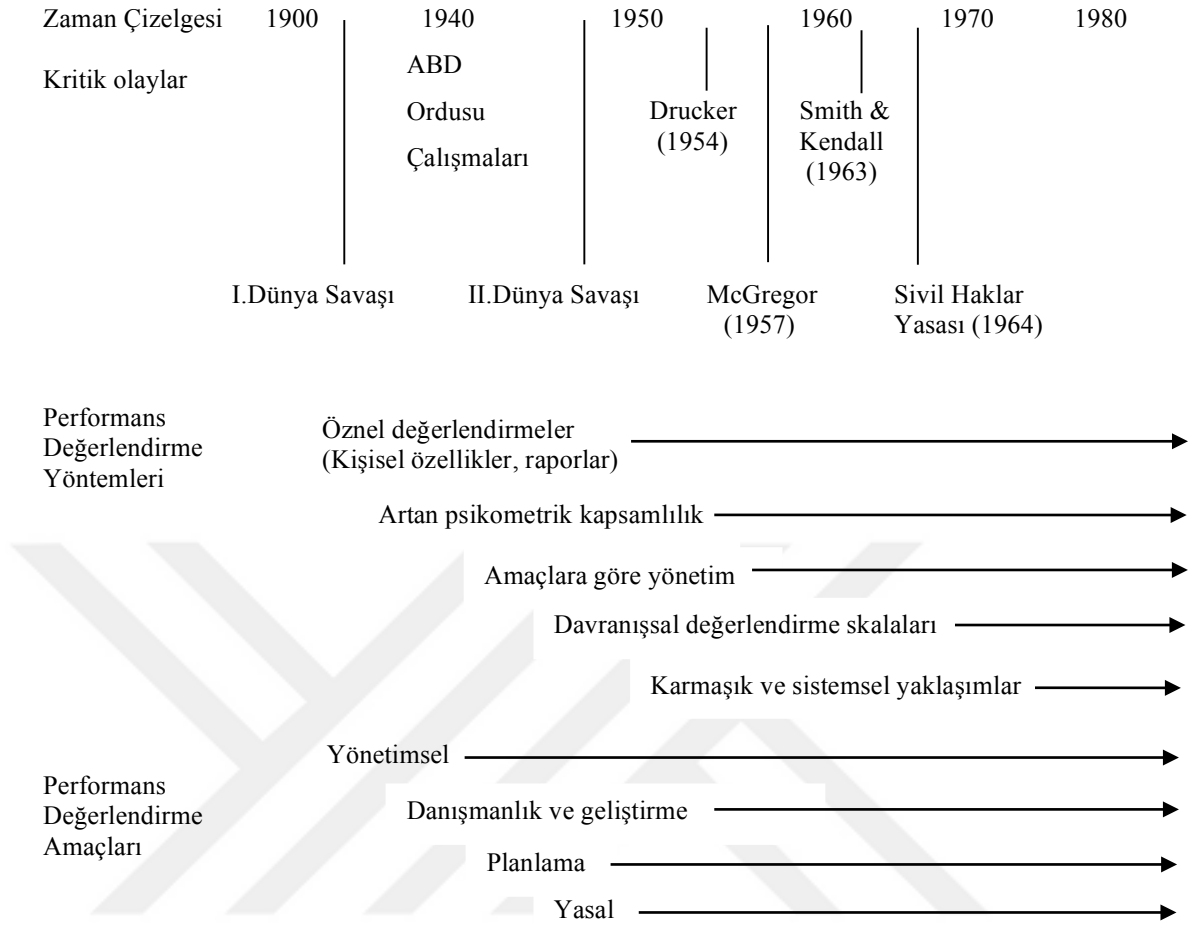
Cascio’a (1991) göre, değerlendiriciler arasında popüler olan kişiler arası karşılaştırma ve grafik değerlendirme ölçekleri gibi performans değerlendirme araçları; güvenilirlik, geçerlilik ve farklılıkları ortaya çıkarmada sorgulanabilir sonuçlar üretmektedir. Smith ve Kendall (1963) ise, bireylerin davranışlarına odaklanan ilk araç özelliği taşıyan Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri’ni geliştirmiştir. Bu ölçekler, kullanıcılar tarafından psikometrik açıdan yeterli ve değerlendiriciler tarafından kabul gören bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Wiese ve Buckley, 1998).

DeVries ve arkadaşları (1986) çalışmalarında performans değerlendirme araştırmaları ve uygulamalarını Şekil 5’te tarihsel açıdan analiz etmektedir (Murphy ve Cleveland, 1995:6). 1950-1980 yılları arasındaki çalışmaları inceleyen araştırmacılar, performans değerlendirme yöntemleri ve amaçları olmak üzere iki eğilim tespit etmekte ve bunları

performans değerlendirmeye ilişkin önemli gelişmeler çerçevesinde modele uyarlamaktadır.

Performans değerlendirme literatürü incelendiğinde, 1980'lere kadar performans değerlendirmenin psikometrik yönüne yönelik uygulamaların sayısındaki artış göze çarpmaktadır. Bu psikometrik vurguya paralel olarak değerlendirme hataları ve değerlendirme formatları üzerine anlamlı bir literatür birikimi olmuştur. 1980'lerden itibaren ölçüm odaklı bu literatür yerini performans değerlendirmede Landy ve Farr'ın (1980) nclk ettiği bilişsel yaklaşıma bırakmıştır (Levy ve Williams, 2004:882). Bu alışma (1980) ile birlikte performans değerlendirme anlayışı farklı bir şekil almıştır. Çalışmanın performans değerlendirme literatürüne olan katkısı, iki önemli eğilimi beraberinde getirmiştir. İlki, bu çalışma sonucundan konu ile ilgili araştırmaların odak noktası, değerlendirme çalışmalarında değerlendiriciler ile ilişkili değerlendirme hatalarının ve leklerin incelenmesinden, bilişsel sürecin incelenmesine kaymıştır. Araştırmacılar çalışmada, derecelendirme leklerinin biçimlerini gözden geirmışler ve herhangi bir biçimden birinin diğerlerine göre daha üstün olduğunu göstermenin çalışmayı başarısız kılacağı sonucuna varmışlardır. Bunun yerine, gelecek dönemlerdeki araştırmaların değerlendirici bilişsel süreçlerine odaklanması önerilmektedir. Bu alışma ile birlikte araştırmalar, değerlendirme hataları yerine süreçlerin, değerlendirmenin doğruluğunu nasıl etkileyeceği üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu, diğer bireylerin performans derecelerinin elde edilmesinde değerlendiricinin bilgiyi nasıl yönettiğini anlamamızı sağlamaktadır.

Bazı araştırmacılar ikinci bir eğilimi sosyal bağlam açısından ele almaktadır. Buna göre, araştırmacılar performans değerlendirmenin sosyal bağlam içinde yer aldığını (Ilgen, 1993; Keeping ve Levy, 2000) ve bilişsel süreç ile ilgili konuları büyük bir hata olarak ele alırken, performans değerlendirme sürecinde sosyal ve durumsal etkinin üzerine odaklanmanın başarısızlık ile sonuçlanacağını belirtmektedir (Ferris ve diğ. 1994; akt. Levy ve Steelman; 1997:143). Başlangıçta teorik çalışmalara konu olan bu araştırma konusu, zaman içinde laboratuvar ve saha çalışmalarında ampirik testler ile incelenmeye başlanmıştır. Ayrıca, derecelendirmenin doğruluğuna ilişkin etkilerin öğrenimi, değerlendirme n yargılarına yönelik çalışmaların gelişmesine neden olmuştur.



Şekil 5: Performans Değerlendirme Araştırmaları ve Uygulamalarının Tarihsel Eğilimi

Kaynak: DeVries, D.L., Morrison, A.M., Shullman, S.L. and Gerlach, M.L. (1986), Performance Appraisal On The Line, Center for Creative Leadership, NC:Greensboro, s. 12.

Bilişsel yaklaşımın temel amacı, performans değerlendirme sürecini anlama ve uygulama aşamasında karşılaşılan sorulara cevap vermede bilişsel psikoloji ya da bilgi işlem ile ilgili araştırmaları kullanabilmektir. Performans değerlendirme alanında dönüşüm noktasını oluşturan bu yaklaşım Ilgen ve Feldman (1983) ve DeNisi arkadaşlarının (1984) çalışmaları ile genişletilmiştir.

İkinci bakış açısı, örgütsel adalet literatüründen hareketle geliştirilmiştir. Folger, Konovsky ve Cropanzano'nun (1992) çalışması performans değerlendirmede örgütsel adalet konusunu ele alan temel çalışmalardandır. Araştırmacılar, performans değerlendirmenin sürecin aşırı rasyonel olacak şekilde kavramsallaştırılmasından zarar gördüğünü iddia etmektedir. Buna göre performans değerlendirme bir test veya sınav olarak algılanmaktadır. Bu durum psikometrik ölçeklere ya da derecelendirmelere vurgu

yapıldığı iddiasını ortaya çıkarmaktadır. Çalışma “uygun süreç metaforu” olarak ifade edilen yeni bir kavram ile sonuçlanmıştır (Levy ve Steelman, 1997:143). Kavramın temelinde hukuk alanında geçerli olan, “bir davanın yürürlükte olan kanunlar gereğince ele alınması” kuralını performans değerlendirme sistemine uyarlama anlayışı yatmaktadır. Bu kural hukukta, yeterli bildirim, adil duyum ve kanıtlara bağlı yargılama olmak üzere üç ilkeyi temsil etmektedir (Karapınar, 2011:119). Buna göre, uygun süreç metaforu kapsamında performans değerlendirme yaklaşımı; yeterli bildirim (bu hedeflerin gelişiminde çalışan girdisi, vb.), adil duyum (öz-değerlendirme, vb.) ve kanıtlara bağlı yargılama (adalet ilkeleri, vb.) ile çalışanlara sağlanan önemi vurgulayan bir yapıda karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, bu yargılama sürecini etkileyen birçok sosyal ve çevresel faktör performans değerlendirmeyi anlamada önem taşımaktadır.

Murphy ve Cleveland’ın (1991, 1995) çalışmaları bu iki bakış açısı arasında uyumu daha genel bir çerçevede ele almaktadır. Araştırmacılar performans değerlendirmenin geleneksel olarak endüstriyel veya bireysel psikoloji sorumluluğu altında olduğunu, böylece performans değerlendirme fikrinin geleneksel “test metaforu” ile sonuçlanacağını belirtmektedir. Bu görüş bireysel psikoloji ile tutarlı olan değerlendirme argümanlarının psikometrik gelişimine ve ölçümüne önem verilmesine neden olmaktadır (Levy ve Steelman; 1997:144).

Türkiye’de performans değerlendirmenin gelişimi incelendiğinde, uygulamaların biçimsel olarak ilk kez kamuda başladığı görülmektedir. 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikaları’nda ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları gibi kamu kurumlarında uygulanmıştır (Bingöl, 2014). Biçimsel olmayan performans değerlendirme çalışmaları ise bu uygulamaların çok daha öncesinde karşımıza çıkmaktadır. Cumhuriyet dönemi öncesinde, devlet memurlarının performanslarının ölçülmesini ifade eden liyakat takdiri, tezkiye gibi kavramlar kullanılmaktaydı. 1800’lerin sonlarında Osmanlı Devleti’nde istihdam edilen devlet memurlar hakkında bilgi sahibi olmak için İçişleri Bakanlığı bünyesinde bir komisyon kurulmuştur. Sicill-i Ahval adı verilen bu komisyon Türkiye’de performans değerlendirme alanındaki ilk uygulamalardan biri olmasına rağmen, bazı araştırmacılar tarafından biçimsel bir uygulama olarak kabul edilmemektedir. Komisyon ile aynı adı taşıyan ve memurların çalıştıkları süre içindeki davranışları konu alan olayların

kaydedildiği defterler, resmi belge niteliği taşımaktadır. Bu defter atama, göreve son verilmesi ve terfi gibi personele ilişkin işlemlerinin yürütülmesinde merkezi bir kontrol görevi görmektedir (Gazel, 2007). Performans değerlendirme özellikle 1960'lı yıllardan itibaren bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur. Konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve çağdaş yönetim tekniklerinin tanınması ile yaygınlık kazanmıştır. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 2003 yılında yürürlüğe girmesi ile birlikte çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme sonuçlarının yasal bir belge niteliği kazanması ile işverenlerin konuya ilgisi son yıllarda daha da artmıştır (Uyargil, 2013:2).

1.6. Performans Değerlendirmeyi Konu Alan Çalışmaların Analizi

Yaklaşık son 30 yıldır performans değerlendirmeyi farklı açılardan ele alan çok sayıda çalışma yayınlanmıştır. Bunlardan bazıları performans yönetimi ve performans ölçümüne yönelik literatür incelemelerini konu alırken (Davis, 1998; Coens ve Jenkins, 2000), bazıları da performans değerlendirmeye yönelik ampirik çalışmalar üzerine yoğunlaşmıştır (Cocca ve Alberti, 2010). Ancak özellikle günümüz performans değerlendirme anlayışındaki mevcut eğilimi yansıtacak bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırmanın bu bölümünde Sagepub veritabanında yer alan "Journal of Management" dergisinde 2000-2015 yılları arasında yayınlanan makaleler incelenmiştir. Başlığında, özetinde veya metin içeriğinden performans değerlendirme kelimesi yer alan çalışmalar taranmıştır ve araştırma kapsamına alınmıştır. Belirlenen kriterler çerçevesinde çalışmada 98 ampirik ve 49 kavramsal olmak üzere toplam 147 makale yazar adı, yayınlanma yılı, ana ve alt konu başlıkları, araştırmanın uygulandığı ülke ve sektör ve uygulanan analiz teknikleri göre kodlanmıştır. Yapılan kodlamalar sınıflandırılarak belirtilen kriterlerin her birine göre frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Makalelerin konu dağılımının tespit edilebilmesi amacı ile başta performans değerlendirme olmak üzere yönetim, İKY ve örgütsel davranış alanlarındaki konuları ayrıntılı bir biçimde kapsayacak şekilde belirlenen konu başlıkları performans değerlendirme alanında yayınlanmış farklı kitaplardan (Armstrong, 2009; Anderson, 1993; Barutçugil, 2002; Uyargil, 2013) derlenmiştir.

Araştırma kapsamına alınan 147 makalenin tam metinleri detaylı olarak incelenme koşulu ile 22 alt konu başlığı temel alınmış ve sınıflandırmaya tabii tutulmuştur.

Makalelerin ait olduğu konu başlıkları belirlenirken, makalelerin bağımlı değişkenlerine ve çalışmanın anahtar kelimelerine öncelik verilmiştir.

Makale sayılarının Ocak 2000-Aralık 2015 tarihleri arası dağılımı incelendiğinde önemli farklılıklar görülmemekle birlikte, performans değerlendirme konulu çalışmaların son yıllarda yoğunlaştığı görülmektedir (2014 ve 2015 yılları için n=14, % 9.5; 2013 yılı için n=15, % 10.2). Bu durum, derginin yayınlama politikasından kaynaklanabileceği gibi araştırmacıların konuya olan ilgilerine bağlı da olabilir.

Tablo 1
Makalelerin Ana Konu ve Alt Konulara Göre Dağılımı

Konulara Göre Dağılım	%	Konulara Göre Dağılım	%
Performans Değerlendirme	53.7	İnsan Kaynakları Yönetimi	8
Bireysel Performans Değerlendirme	5.4	Personel Seçme	2
Takım Temelli Performans Değerlendirme	2.7	Kariyer Yönetimi	2
Kurumsal Performans Değerlendirme	9.5	Ücret	2.7
Performans Değerlendirme Süreci	3.4	Güçlendirme	1.3
Performans Değerlendirme Metotları ve Türleri	4.8	Örgütsel Davranış	34.8
Yüksek Performanslı İş Sistemleri	8.2	Örgütsel Yaşam, Değer ve İklim	4.8
Uluslararası Performans Değerlendirme	3.4	Liderlik	3.4
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3.4	Güven	4.8
Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar	6.8	Örgütsel Adalet	7.5
Performans Değerlendirme ile İlgili Diğer Konular	6.1	Lider-Üye Değişimi	3.4
Diğer	3.4	Çalışan Bağlılığı	7.5
		Etki Yönetimi	3.4

Tablo 1’de incelenen makaleler ana ve alt konulara göre yüzdesel olarak ayrıştırılmıştır. Son on beş yıl içinde performans değerlendirme alanında en fazla çalışılan ilk üç konu sırasıyla, “Kurumsal Performans Değerlendirme” (%9.5), “Yüksek Performanslı İş Sistemleri” (%8.2) ve “Performans Değerlendirme-Örgütsel Adalet İlişkisi” (%7.5)’dir. Performans değerlendirmeyi konu alan çalışmaların önemli bir bölümünün “Örgütsel Davranış” alanında (%34.8) ele alındığı görülmektedir. Bunun temel nedeni, örgütsel davranış ve performans değerlendirme konularının yakından ilişkili olmasıdır. Özellikle son yıllarda yapılan çalışmalarda “Örgütsel Adalet” ve “Çalışan Bağlılığı” konularına

olan ilgil giderek artmaktadır. Performans değerlendirmenin önemli araştırma alanlarından biri olan “Takım Temelli Performans Değerlendirme” konusuna ise gerekli önemin verilmediği (%2.7) gözlenmektedir.

Araştırmanın gerçekleştiği ölkelere göre dağılım incelendiğinde, araştırmacıların yaklaşık %59’unun bu konu hakkında herhangi bir bilgi vermedikleri belirlenmiştir. Bu çalışmaların büyük kısmını kavramsal çalışmalar oluşturmaktadır. Makalelerin %8’inin ise araştırmanın birden fazla ölkede veya şehirde gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Analiz sonucunda 31 makale uygulamasının ABD’de gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Makalelerin çoğunda (yaklaşık olarak %62) sektörel dağılım hakkında bilgi verilmemiştir. Araştırmacıların %12’si birden çok sektörü araştırmaya dahil etmiştir. En çok ele alınan sektör ise %25’lik oranla eğitim sektörüdür. Ayrıca çalışmaların %10’u hizmet, %5’i bilişim, %4’ü enerji, otomotiv ve %2’si sağlık sektörlerinde gerçekleşmiştir. Araştırma kapsamındaki makalelerin 53’ünde örnekleme sayısı bilgisi verilmemiştir. Buna ilaveten %17’lik kesimde örnekleme sayısı 1-200 arası, %21.8’lik kesimde 201-400, %6.8’lik kesimde 401-1000 ve % 4.8’inde 1000’den büyük olanlar yer almaktadır.

1.7. Türkiye’de Performans Değerlendirme Sistemlerinin Durumu

Literatürde Türkiye’de performans değerlendirmenin mevcut durumunu konu alan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları (Aycan, 2001) performans değerlendirmeyi diğer İKY fonksiyonları ile birlikte ele almaktadır. Odak noktasını performans değerlendirmenin oluşturduğu çalışmalarda ise alanda kısıtlı sayıdaki ulusal ve uluslararası çalışmanın analizi şeklinde yapılandığı görölmektedir (Davis, 1998; Özçelik, 2006; Aycan, 2008). Bununla birlikte, performans yönetimi ve performans değerlendirme ile ilgili gerek kitap, makale ve yayınlar (Davis, 1998; Aycan, 2001; Özçelik, 2006; Aycan, 2008; Uyargil, 2013); gerekse de uzun dönemli araştırma verilerinin (Arthur Andersen Araştırmaları, Cranfield İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmaları ve Towers Watson Küresel İşgücü Araştırması Raporları) Türkiye’de uygulanan performans değerlendirme sistemleri hakkında objektif bilgiler sağladığı kabul edilmektedir.

İKY ile ilgili temel stratejiler belirlerken anlayışın geliştiği ve gerçekleştiği ölkenin kültürel ve yasal yapısının ve bireylerin tutum ve davranışlarının genel niteliklerini

dikkate almak gerekmektedir. Türkiye’de hakim olan toplumsal ve örgütsel kültür “doğu” ve “batı” değerlerinin bir karışımı görünümündedir (Aycan, 2001). İşletmeler toplumsal ve örgütsel kültür özelliklerinin etkisi ile yeni İKY eğilimlerini benimsemeye güçlükler ile karşılaşmaktadır.

Performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamaları açısından yerel kültürün önemi göze çarpmaktadır. Örneğin bireycilik boyutunun yüksek olduğu ABD ve İngiltere gibi ülkelerde, performans değerlendirme ve ödüllendirme belirli bir kişi ya da grubu ön plana çıkarmakta ve genellikle de diğerlerinin bu başarıdaki katkısını göz ardı etmektedir. Bu durum Türkiye gibi kolektivist kültürlerde hoş karşılanmamaktadır. Performans değerlendirmeyi takım ve işletme bazında gerçekleştiren sistemlerin geliştirilmesi ve uygulanması takım ruhunu güçlendirmektedir. Davis (1998) çalışmasında Türkiye’nin de dahil olduğu çok sayıda ülkenin performans değerlendirme sistemlerine etki edebilecek kültürel boyutları incelemiş ve analiz etmiştir. Buna göre, performans değerlendirme, kolektivist kültürlerde bireyci kültürlerden farklı şekillerde ele alınmalıdır.

Feminen değerlerin daha baskın olduğu Türk kültüründe kişisel başarılar yerine kişiler arası ilişkilere vurgu yapılmaktadır. Buna bağlı olarak, ilişkilere ve duygulara verilen önem performans değerlendirme uygulamalarına da yansımaktadır. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda sosyal eşitsizlik ve hiyerarşi daha fazla kabul görmektedir. Bu toplumlarda çalışanların değerlendirme sürecine aktif olarak katılma oranları düşüktür. Bu boyutun yüksek değerler aldığı Türkiye’deki şirketler bağımlı, hiyerarşik, genellikle üst kademelere ulaşmanın zor olduğu ve ideal bir patronun bir baba figürü olarak algılandığı özellikler taşımaktadır (Hofstede, 1980). Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde performans genellikle amirler tarafından değerlendirilir. Performans değerlendirme yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir süreç olduğundan amirlerin astları tarafından değerlendirilmesi özellikle güç mesafesi yüksek olan kültürlerde faaliyet gösteren işletmelerde zor bir uygulamadır. Bu durum, yüksek güç mesafeli kültürlerde 360 derece performans değerlendirme yönteminin başarısını olumsuz etkileyebilir (Davis, 1998). Yüksek belirsizlikten kaçınma gösteren topluluklar göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimindedir. Bu tür toplumlarda bireyler değişiklikten

hoşlanmaz ve risk almaktan kaçınır. Sargut'a (2001) göre, Türkiye'de yaygın bir uygulama olan yaşam boyu istihdam, belirsizlikten kaçınma eğiliminin bir sonucudur.

Davis (1998) değerlendirme sürecini etkileyecek bir diğer kavram olarak bağlamsal kültür boyutuna dikkat çekmektedir. ABD gibi düşük bağlamsal kültüre sahip ülkelerde iletilmek istenen mesaj açıktır. Performans değerlendirmeye ilişkin geribildirim olumsuz da olsa, çalışana doğrudan verilir. Bu kültürlerde çalışanın değerlendirmeyi eleştirme hakkı bulunmaktadır. Türkiye ise yüksek bağlamsal kültüre sahiptir ve iletilmek istenen mesaj, içeriğini yerine verildiği ortamda saklıdır. Çalışan kendisi hakkındaki olumsuz geribildirim açık bir biçimde söylenmesini veya değerlendirme foruma yansıtılmasını istemez.

Hızla değişen bir toplum olan Türkiye'de sosyo-kültürel yapı sürekli bir değişim içindedir. Hofstede'in (1980) çalışmasına paralel olarak gerçekleşen araştırmalar günümüzde Türkiye'deki bireycilik eğilimlerinin yükseldiğini bununla birlikte; yüksek kollektivite (Göregenli, 1997; Aycan ve diğ., 2000) ve daha az hiyerarşik (Aycan ve diğ., 2000) bir yapının söz konusunu olduğunu göstermektedir. Hofstede (2000) tarafından belirlenen kültürel boyutun değerleri Türk kültürünün tutum ve davranışlarına yön vermektedir. Ancak ulusal kültür içinde birçok alt kültürel yapının varlığı göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur.

Türkiye'deki performans değerlendirme uygulamalarını etkileyen en önemli gelişme 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu'dur. Bu kanun ile işletmelerde performans değerlendirme sistemlerini dolaylı da olsa zorunlu hale getirilmiştir. Bu durum işverenlerin çalışanların performansını sistematik ve objektif olarak değerlendirmesini gerektirmektedir. Kanuna göre 30 veya daha fazla işçi çalıştıran işletmelerde işveren en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini feshedebilir. Bu feshin işçinin yetersizliği ve davranışları ya da işletmenin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli veya haklı bir sebebe dayandırılması zorunludur. Söz konusu işçinin yeterliliği veya yetersizliğinden kaynaklanan sebeplerden biri de performansa dayalı fesihlerdir. İş sözleşmesini feshetmek için geçerli olan iki temel neden vardır: Bireyin ortalama olarak benzer işi yapanlardan daha az verim ile çalışması ve bireyin gösterdiği niteliklerden beklenenden daha az performans ile çalışması.

Bunların dışında performans değerlendirme sisteminin işletme ve işyerine uygun olması, işletmenin belirlediği performans standartlarının çalışanlara önceden yazılı olarak bildirilmesi ve performans kriterlerinin somut ve ölçülebilir olması da önem taşımaktadır.

Türkiye’de performans değerlendirmenin mevcut durumunu belirlemek amacıyla son yıllarda gerçekleştirilmiş üç temel çalışmaya ilişkin bilgiler Tablo 2’de özetlenmiştir. Buna göre Arthur Andersen 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması ve Towers Watson Küresel İşgücü Araştırması Türkiye’deki işgücü yapısı ve performans değerlendirme sistemlerine yönelik çeşitli bilgiler sunmaktadır.

Tablo 2
Performans Değerlendirme Sistemlerinin Analiz Edildiği Uluslararası
Araştırmalara İlişkin Genel Bilgiler

	Arthur Andersen 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması	Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması	Towers Küresel Araştırması	Watson İşgücü
Uygulanma şekli	Küresel	Küresel	Küresel	
Uygulama yılları	1998, 2000	1992, 1995, 2000, 2005	2012	
Araştırmaya katılanların sayısı	307 şirket	171 şirket	750 çalışan	
Uygulama sıklığı	Dönemsel	Dönemsel	Anlık	
Araştırma yapısını oluşturan unsurlar	İK fonksiyonlarının her biri	İK fonksiyonlarının her biri	İK fonksiyonlarından seçim ve performans, davranış, bağlılık ve verimlilik	

1995-2005 yılları arasında gerçekleştirilen araştırmalardan Arthur Andersen 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması ve Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması daha geniş çaplıdır ve şirketler ve bağlı çalışanları bazın gerçekleştirilmiştir. Araştırmalar yıllar itibari ile performans değerlendirmenin yanı sıra; diğer İK fonksiyonlarındaki değişimi de ölçmektedir. Towers Watson Küresel İşgücü Araştırması ise diğerlerine göre daha küçük çaplıdır ve İKY’nin belirli

fonksiyonları incelemektedir. Bununla birlikte Türkiye’deki performans değerlendirme anlayışını araştıran çalışmaların her biri küresel nitelik taşımaktadır.



BÖLÜM 2: TAKIM ÇALIŞMASI

2.1. Takım ve Takım Çalışması Kavramı

Farklı disiplinler açısından ele alınan takım kavramı, günümüzde işletmelerin önemle üzerinde durdukları bir olgu niteliği taşımaktadır ve değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Ortak bir amaç; performans hedefleri, yaklaşımları veya stratejileri için bir araya gelmiş; kendisini karşısındaki kişilere karşı sorumlu hisseden ve birbirini tamamlayan becerilere sahip az sayıda insan topluluğuna takım adı verilmektedir (Katzenbach ve Smith, 1993:45). Dyer'e (1984) göre takımlar yüksek görev bağlılığı olan, ortak hedeflere değer veren ve bu değerleri paylaşan üyelerden oluşan sosyal varlıklardır. Benzer bir şekilde Salas ve arkadaşları (2007) takımı belirli rolleri veya işlevleri gerçekleştirmek için atanmış, sınırlı bir süre için üyelikleri geçerli olan ve sürekli etkileşimde bulunan birimler olarak tanımlar. Ayrıca bu birimlerin dinamik, birbirine bağlı, ortak ve değer biçilmiş bir hedef, amaç ve misyona uyum sağlayabilen iki veya daha fazla insandan oluşan ayırt edilebilir topluluk özelliği taşıdığı da kabul edilmektedir (Salas ve diğ., 2007). Cohen ve Bailey (1997) ise takımı, belirli bir görevin yerine getirilmesi için birbirine bağımlı olan çıktılar ile ilgili sorumluluğu paylaşan, işletme sınırları içinde kendi aralarındaki ilişkileri yöneten üyelerden oluşan, üyelerin kendileri ve diğerleri tarafından kendisinden daha büyük olan ve bir veya daha fazla işletmenin sınırları içinde (işletme, işbirliği, vb.) faaliyet gösteren sosyal birim olarak tanımlamaktadır.

Takım, iki veya daha fazla bireyin dinamik ve karşılıklı bağlılık içinde etkileşimde bulunması ve ortak ve değerli bir amaç, hedef ya da misyonu paylaşması durumunda ortaya çıkar (Reilly ve McGourty, 1998). Takım; sorunları çözmek için bireyleri gönüllü olarak bir arada toplayan, çözümler sunan, bunları yönetime ileten ve benzer işleri yerine getiren insanlardan oluşan bir topluluktur. Diğer bir ifade ile takım, kolektif fikirlerin üretildiği yerdir. Takımın üyesi olan çalışanlar, kalite ve verimlilik çalışmalarını yürütmekten ve örgütün beklentileri doğrultusunda kendi yetenek ve becerilerini geliştirmekten sorumludur (Gustafson ve Kleiner, 1994:17).

Takım kavramına yönelik tanımlar incelendiğinde takım üyelerinin sayısı, ortak bir amacın varlığı ve bu amaca bağlı olarak üyelerin koordinasyonu kavramlarının ön plana

çıkıldığı görülmektedir. Bu görüşe paralellik gösteren Eren'in (2000:443) çalışması takım kavramına yönelik tanımlarda üç önemli unsura dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki, takımın oluşabilmesi için iki veya daha fazla kişinin var olmasının gerekliliğidir. İkincisi, takımı oluşturan üyelerin birbirine bağımlı olması ve birlikte hareket etmesidir. Üçüncüsü ise, üyelerin belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışmalarıdır.

Bir takımın özünden disiplin ve ortak bağlılık vardır. Ortak amaçlar bütünü çerçevesinde birleşen takımlar, kurumsal performansın gelişimine katkı sağlayan kolektif performansın güçlü bir birimi şeklini alırlar. Kişisel gelişim sağlama ve görev başarısı ise takımın temel amaçları arasındadır. Takım çalışması ile elde edilen sonuçlar, bireysel sonuçlardan daha üstün ve verimli olmaktadır. Takım üyeleri arasındaki bilgi ve deneyim paylaşımı, takımın daha üretken olmasına neden olmakta ve bireysel sonuçların toplamını aşan sonuçların ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır.

İşletmelerde takımlara aşağıda sıralanan dört açıdan gereksinim duyulur (Katzenbach ve Smith, 1993:23):

- Takımlar, üyesi olan herhangi bir bireyin özelliklerinden daha üstün tamamlayıcı bilgi, beceri ve yetenekleri bir araya getirmektedir. İşin yapılışı ile ilişkili olan bu unsurların geniş bir tabanda birleşmesi takımların yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çok yönlü zorlukların üstesinden gelmesini sağlayabilir.
- Takımlar, ortak hedef ve yaklaşımlar geliştirme yolu ile zaman çözümü ve inisiyatifi destekleyecek iletişimi sağlamaktadır. Takımlar değişen olaylar ve taleplere karşı duyarlı oldukları için yeni bilgi ve değişimlere daha hızlı ve etkili bir şekilde cevap verebilir.
- Takımlar, işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştire sosyal bir boyut yaratmaktadır.
- Takım performansını artırma üyeler için bir eğlence şekline dönüşebilir. Takım başarısı, üyelerin motivasyonunu ve bağlılığını artırabilir.

Takım çalışması, toprak-tohum ilişkisine benzemektedir. Başarı, takımla yönetimin birbiri ile uyumuna bağlıdır. İyi ürün elde etmek için, tohumun kaliteli olmasının yanı sıra, iyi ve uygun toprağa ekilmesi ve düzenli olarak bakımının yapılması gerekir. Bu

nedenle, yüksek takım performansı ile bireylerin uyum içinde çalışması bireysel kalite, takım kalitesi ve yönetim kalitesine bağlıdır. Çünkü takım çalışması bireyi, takımı ve yönetimi içermektedir (Baltaş, 2010:6).

Takımların esnek ve net performans hedefleri olmayan gruplardan daha verimli oldukları görülmektedir. Başarılı bir takımın üyesi somut performans sonuçlarına kendini adanmıştır. Bu nedenle takım ve performans birbirlerinden ayrılmaz iki kavramdır (Katzenbach ve Smith, 1998:22). Takım çalışmasını uygulayan işletmeleri konu alan bir çalışmada verimliliğin iki kat arttığı, üretim kararlarında sorumlu takımlar oluşturma ile yüksek performans seviyelerine ulaşıldığı, yönetim ihtiyacının azaldığı ve yeni ürün tasarımı ve yeni tekniklerin geliştirilmesinde ihtiyaç duyulan yaratıcılık ve problem çözme gibi yeteneklerin geliştiği belirtilmiştir (Akgeyik, 1988:88).

İşletmelerde takım çalışmasının tercih edilmesinin temel amacı, işletme stratejileri doğrultusunda yüksek performans sağlamaktır. Ancak, konu ile ilgili araştırma sonuçları, takım çalışmasını başarılı bir şekilde uygulamanın kolay olmadığını ve uygulamada çok sayıda hata yapıldığını göstermektedir. Bununla birlikte, takım çalışmasının gerçekleşmesi ile ortaya çıkan sinerjik güçten yararlanmada yetersiz kalındığı tespit edilmiştir (Özler ve Koparan, 2006:5).

Literatürde çalışma hayatındaki takımları konu alan bazı araştırmalarda, takım ve grup kavramlarının birbiri yerine kullanıldığı gözlemlenmiştir. Cohen ve Bailey'e (1997:241) göre akademik literatürde daha çok grup kelimesi kullanılırken, yönetsel literatürde takım ifadesinin genellikle tercih edilmektedir. Katzenbach ve Smith (1993:74-95) ortak bir amaç veya görevlerin, grupları takımlardan ayıran ve koordinasyon ve işbirliği için bireylerin motivasyonuna ve amaçlarına katkı sağlayan kritik bir unsur olduğunu öne sürmektedir. Ortak bir amaç ve performans hedeflerine kendini adanma takımlar ile grupları ayıran özelliklerden biridir. Takımın amaçları ile performans hedeflerinin birbirine bağlı olarak geliştirilmesi gerekir. Takımın kısa vadeli performans hedefleri, takımın temel amacına her zaman uygun olmalıdır. Buna göre, ortak ve anlamlı bir amaç, nitelik ve arzuların ne olduğunu belirler. Takımların çoğu, genellikle yönetimin taleplerine ve sunduğu fırsatlara bağlı olarak kendi amaçlarını şekillendirir. Bir takım haline gelemeyen gruplar ise nadiren, kendilerine ait olan ve uğrunda harekete geçilebilecek belirli hedefleri geliştirir. Ancak, performans odaklanamama ve yeterli

çaba göstermeme gibi nedenler ile gruplar başarıyı getirecek arzular etrafında birleşemez. Takımlar amaçlarına ulaşmak için nasıl çalışacaklarına şekillendiren ortak bir yaklaşım geliştirmelidir. Takım ile grubu ayıran özelliklerden biri takımda belirli işlerin kimler tarafından yapılacağı, kararların nasıl verileceği ve hangi tür yeteneklerin geliştirilmesi önceden belirlenmesidir. Takımların oluşmasında etkili olan bir diğer unsur da karşılıklı sorumluluktur. Karşılıklı sorumluluğun temelinde takım üyelerinin kendilerini hedeflere adanması ve birbirlerine güvenmesi yer almaktadır.

Grup çalışmasında, takım çalışmasında olduğu gibi, bireyler belirli hedeflere ulaşmak için bir araya gelmektedir. Katzenbach ve Smith'e (1993:123) göre çalışma grupları ve takımlar arasındaki en temel farklılık performans çıktılarıdır. Grup performansı üyelerinin bireysel olarak gerçekleştirdiği faaliyetlerin sonucunu ifade ederken, takım performansı hem bireysel sonuçları hem de "kollektif çalışma ürünleri"ni içerir. Kollektif çalışma ürünleri adı verilen kavram, iki veya daha fazla üyenin röportaj, anket ve deney gibi üzerinde birlikte çalışmayı gerektiren iş sonuçlarının toplamıdır ve takım üyelerinin ortak ve gerçek katkısını yansıtır. Bu kavram takımlarda, üyelerin bireysel çabaları ile oluşturduklarından daha fazla üretim gerçekleştirmesi gerektiğini belirtmek için kullanılmıştır. İki kavram arasındaki temel fark, bireysel başarıların grubun performans isteklerini yerine getirip getiremeyeceği ya da kollektif çalışma ürünlerinin, becerilerin ve karşılıklı sorumluluk duygusunun gerekli olup olmadığıdır.

Katzenbach ve Smith (1993) takımlar ve çalışma grupları arasında liderlik, dayanışma, süreç ve iş çıktılarının birbirleri ile ilişki derecesi, örgütsel oryantasyon ve performans ölçümü açısından güçlü bir ayrım olduğunu vurgulamaktadır. Diğer tanımlarda ise takımlar, çalışma gruplarının özel bir türü olarak ele alınmaktadır. Örneğin Schein (1988) çalışma gruplarını, birbirinin farkında olan ve diğerleri ile etkileşim içinde bulunan ve bir birim olma duygusu taşıyan bireylerden oluşan küçük bir topluluk olarak tanımlar. Bazı araştırmacılar da benzerlikler taşıyan terimleri birbiri yerine kullanmaktadır. Hackman (1987) çalışma gruplarının ve takımların üç ortak özelliğine değinmiş ve kavramların aynı anlama geldiğini belirtmiştir. Bu ortak özellikler aşağıda sıralanmıştır:

- Üyelerinin rolleri farklılık göstermek ile birlikte üyeleri birbirine bağlı olan ve belirli sınırlar çerçevesinde faaliyet gösteren güçlü sosyal sistemlerdir.

- Üyelerin faaliyetlerini gerçekleştirmesini sağlayacak bir veya daha fazla rolleri vardır.
- Örgütsel bağlamda çalışmalarını sürdürürler. Ortak bir girişim ile oluşturulan topluluk, diğer üyeler ilişkileri kendisinin yönlendirdiği büyük bir sosyal sistem içinde faaliyet gösterir.

Çalışma gruplarında, bir takım oluşturmak için gerekli olan performans geliştirme ihtiyacı veya performans fırsatları bulunmamaktadır. Üyeler öncelikle kendi sorumluluk alanı içinde her bir bireyin performansına yardımcı olmak amacı ile bilgiyi, en iyi uygulamaları veya bakış açılarını paylaşmak ve bunlarla ilgili karar vermek için etkileşim halindedir. Bunun dışında, takım yaklaşımı ve karşılıklı sorumluluk gelişimi için önemli unsurlar olan ortak amaçlar, küçük bir grubun artan performans hedefleri veya kollektif çalışma ürünleri için gerçekçi değildir ve genellikle arzu edilmemektedir (Katzenbach ve Smith, 1993:91). Çalışma grupları ve takımlar arasındaki farklılık Katzenbach ve Smith'in (1993) çalışmasında özetlenmiştir (Tablo 3).

Katzenbach ve Smith'e (1993) göre bireysellik çalışma gruplarında önemli bir yere sahiptir. Bireysel rolleri, görevleri ve sorumlulukları gerçekleştirme üyelerin önemli amaçlardandır. Araştırmacılar çalışma gruplarında özellikle bireysel çıktılara ve sonuçlara önem verildiğini belirtmiştir. Grup üyeleri bireysel hedefleri doğrultusunda birbirleri ile yarışmakta ve diğer üyelere ait herhangi bir sorumluluk alma arzusu taşımamaktadır. Takımlar ise gruplardan farklıdır ve üyeler arasında bireysel sorumlulukların yanı sıra; ortak veya karşılıklı sorumlulukların varlığını da gereklidir. Takım çalışması grup kararları, bilgi paylaşımı ve performans standartlarının karşılıklı olarak pekiştirilmesine dayanır. Çalışma gruplarında bireysel yükümlülükler önem taşıırken, takımlar bireysel ve ortak yükümlülüklerini yerine getirir. Etkili çalışma grupları bilgiyi paylaşmak, işlerin daha iyi yapılmasına yardımcı olacak kararlar almak ve bireysel performansı geliştirmek için bir araya gelirler. Ancak grupların odak noktası, bireysel yükümlülükler ve hedeflerdir. Çalışma gruplarının üyeleri kendi sorumlulukları dışında sorumluluk almamakla birlikte, bir veya daha fazla üyenin ortak çalışmasını gerektiren artan performans katkılarını geliştirmeye de çalışmazlar. Takımlarda ise, grup tartışması ve grup kararlarından daha çok erişilebilir nitelik taşıyan bilginin ve en iyi performans standartlarının paylaşıldığı görülmektedir. Takımlar, üyelerinin ortak

katkıları yolu ile aynı çalışma ürününü üretirler. Böylece, üyelerin bireysel performanslarının toplamından daha yüksek düzeyde performans elde edilmiş olur. Bir takım onu oluşturan parçaların toplamından daha fazla değere sahiptir (Katzenbach ve Smith, 2013: 226-227).

Tablo 3
Takımların ve Çalışma Gruplarının Karşılaştırması

Kriter	Çalışma Grubu Özellikleri	Takım Özellikleri
Liderlik	Güçlü liderlik	Paylaşılmış liderlik
Sorumluluk	Bireysel üyeler	Ortak ve bireysel
Amaç	Örgütsel hedefler ile özdeş amaçlar	Takım tarafından oluşturulan takım amacı
Yetenek düzeyi	Fonksiyonel ve yerleşik, zaman zaman tamamlayıcı	Tamamlayıcı, zaman zaman da az gelişmiş
Etkileşim tarzı	Raporlar ve toplantı gündemleri ile yapılandırılmış, verimli toplantılar	Açık uçlu tartışmalar, etkin problem çözme toplantıları
İş çıktıları	Bireysel	İşbirlikçi
Verimlilik Kriterleri	Bireylerin en iyi performanslarının toplamı	Bazı katkı sağlayanların performansından daha fazla performans elde etme
Etkinliğin ölçümü	İşletmenin performans hedeflerine (verimlilik, finansal vb.) dolaylı etki	Ortak iş çıktılarının doğrudan değerlendirilmesi

Kaynak: Katzenbach, J. R. ve Smith D. K. (1993). Takımların Bilgeliği, Çeviri Editörü: Nejat Muallimoğlu, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, s. 214.

2.2. Takımların Temel Özellikleri

Takım çalışması, hedeflenen başarıyı sağlamak için birtakım özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler; organizasyonun yapısı, takım üyelerinin özellikleri ve çevresel koşulları gibi faktörlere bağlı olarak değişiklik göstermekle birlikte, genel olarak aşağıdaki gibidir (Kurt; 2001:12; Tarcan, 2008: 8-11):

- **Amaç Odaklılık:** Takım lideri ve üyelerinin ortak amaç veya amaçlar bütünü etrafında hareket etmesi anlamına gelir. Bireylerin takımın amacı ve vizyonu hakkında bilgi sahibi olmaları onların gelecekte yapılacaklar işler ile ilgili bilinç sahibi olmasını sağlar. Takım amaçlarının üyeler tarafından benimsenme ve paylaşılma düzeyine bağlı olarak üyelerin başarılı olma oranı da artmaktadır.
- **Doğru Üyelerden Oluşma:** Takımın hedeflerine ulaşması için doğru yetenek ve beceriye sahip üyelerden oluşması gerekmektedir.

- **Etkin İletişim:** İletişim iki veya daha fazla sözlü veya sözlü olmayan mesajın akışı olarak ifade edilebilir. Takımlar kendi içinde, yönetimle ve diğer birimlerle etkin bir iletişim içindedir.
- **Paylaşılan Takım Kültürü:** Takımlar zaman içinde kendi kültürlerini oluşturur. Üyelerden beklenen davranış normları, tutumlar, belirgin amaç ve hedefler bu kültürün temel yapı taşlarıdır. Takım liderleri kültürel iklimin oluşturulmasında etkili rol oynamaktadır.
- **Yönetimin Katılımı:** Takım üyelerinin üst yönetim tarafından desteklenmesidir. Takıma ve üyelerine değer verilmesi ve bu değer üyeler tarafından hissedilmesi işletmelerde motivasyonun artması ve takım hedeflerine ulaşılması açısından oldukça önemlidir.
- **Konu Üzerinde Çalışacak Yeterli Zamana Sahip Olma:** Takımın bir konu ya da sorun çözümü ile ilgili yeterli zamana sahip olması anlamı gelir. Takımın amacı sorunlara kısa sürede çözüm üretmek yerine doğru çözümü bulmaktır.
- **Yüksek Derecede Bilgi Sahibi Olma:** Takımlar problem çözme yöntemleri konusunda eğitilmiş olmalıdır. Kaynaklara ulaşma ve bilgi toplama becerisi, takımların yüksek performansa ulaşmasında etkili olan özelliklerdir.

2.3. Takım Türleri

Literatürde takım türleri konusunda yapılan sınıflandırmalarda ortak bir görüş birliğine varılamadığı görülmektedir. Takım türleri benzerlik göstermesine rağmen; varoluş amaçları ve süreleri, yapılanma biçimleri, özerklik dereceleri ve üyeler arasındaki ilişkilerin niteliği gibi değişkenlere bağlı olarak farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır.

Takım türlerine ilişkin en temel ayrım, biçimsel ve biçimsel olmayan takımlar ayrımıdır. **Biçimsel olmayan takımlar**, işletmelerin çabası olmadan kendiliğinden oluşmuş ve amaçları sonradan ortaya çıkmış sosyal nitelikli takımlardır. Herhangi bir kurucusu olmayan bu takımların üyeleri belirli problemleri çözmek için bir araya gelmektedir. Biçimsel olmayan takımların daha esnek bir örgüt yapısına sahip olmaları üyelerinin bağlılık derecelerinin biçimsel takımlara göre daha düşük olmasına neden olmaktadır. **Biçimsel takımlar** ise, belirli görevleri yerine getirmek için işletmeler tarafından kurulmuş olan topluluklardır. Bu takımlar örgütlerin yapı taşı niteliğini taşımaktadır. Daha katı bir örgütsel yapıya sahip olan bu takımlarda, üyeler farklı rolleri

gerçekleştirme eğilimindedir ve iş yükleri buna bağlı olarak dağıtılmaktadır. Bu takımların bağlılık dereceleri yüksektir ve takımın başarısı için süreç ve performans ayrılmaz ve tamamlayıcı unsurlardır (Halverson ve Tirmizi, 2008:6).

Biçimsel takımlar, dikey takımlar ve yatay takımlar olarak ikiye ayrılmaktadır. **Dikey takımlar**, emir-komuta ilişkisi içinde kurulur ve bir yönetici ve ona bağlı astlardan oluşur. Ast-üst ilişkilerinde belirsizlik yaşanmaz. Takımın geçici süreli olmaması çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Üyeler arasında statü belirsizliği ve uyum sorunu yaşanmaz. Ancak liderin takım üyeleri tarafından seçilmeyip yönetim tarafından atanması, liderin etkisini azaltabilir. Bu takımlarda lidere bağlılık düzeyi yüksektir. Takım üyeleri arasındaki ilişkilerde hiyerarşinin yoğun olması, açık iletişimin ve yaratıcılığın kısıtlanması sorununu beraberinde getirmektedir. Bu hiyerarşi üyelerin kendini baskı altında hissetmelerine neden olabilir. **Yatay takımlar** ise, aynı hiyerarşi kademesinde olan; ancak farklı uzmanlık alanlarına sahip üyelerin bir araya getirilmesi ile oluşur. Bu takımların kuruluş amacı; farklı düşünce yapısı, işlev gerektiren ve birden fazla uzmanlık dalına gereksinim duyulan işlerde ortak çalışma ile amaçlarına ulaşmaktır (Ertürk, 2007:62-63). Çapraz fonksiyonel takımlar ile benzerlik gösteren bu takımlar, görev süreleri bitiminde dağılırlar.

Cohen ve Bailey (1997) çalışmalarında takımları dört grup altında incelemektedir: çalışma takımları, paralel takımlar, proje takımları ve yönetim takımları. Literatürde konu ile ilgili diğer araştırmalara da ışık tutan bu çalışma, en çok kabul gören takım türleri sınıflandırmasını oluşturmaktadır. Araştırmacılara göre genellikle tam zamanlı faaliyette bulunan çalışma takımlarının görevleri açık bir şekilde tanımlanmaktadır. Kozlowski ve Bell (2003:334) çalışma takımlarına yönelik kapsamlı bir tanımlama yapmıştır. Buna göre; kurumla yakından ilişkili görevleri gerçekleştiren, bir veya daha fazla ortak hedefi paylaşan, sosyal etkileşim içinde olan, görevlere bağlılık gösteren, sınırları koruyan ve yöneten, örgütsel bağlama konumlandırılmış sınırları belirleyen ve kurum genelinde diğer birimler ile karşılıklı olarak iş yapmayı etkileyen iki ya da daha fazla kişiden oluşan birimler **çalışma takımları** olarak ifade edilmektedir. İstikrarlı özellik taşıyan bu takımların üyeleri işletmedeki hangi işin, nasıl, kim tarafından yapılması gerektiği konusunda karar verici olan bir denetçi tarafından yönetilir.

Paralel takımlar, işletmelerin iyi performans gösterme konusunda yeteri kadar hazır olmadığı faaliyetleri gerçekleştirmek için farklı görevlerden veya iş birimlerinden bir araya gelmiş üyelerden oluşmaktadır. Bu takımlar genel olarak otorite ile sınırlıdır. Yetkileri sınırlı olduğundan tavsiyelerde bulunurlar. Bu takımlardan genellikle problem çözme ve iyileştirme odaklı faaliyetler için yararlanılmaktadır (Cohen ve Bailey, 1997).

Proje takımları belirli bir görevde genellikle belirli bir süre çalışmak için bir araya gelen bireyler topluluğu olarak tanımlanır. Bu takımların zaman sınırlaması vardır ve tek seferlik çıktı üretmek için bir araya gelirler. Projenin geçici süreli olması takım üyelerinin kısa zamanda birlikte çalışmayı öğrenmesini gerektirir. Proje takımlarının üyeleri çoğunlukla tekrarlanmayan görevlerin üstesinden gelir. Bu takımlarda liderin istenilen bilgi, tecrübe ve uzmanlığa sahip üyeleri aynı amaç doğrultusunda bir araya getirmesi projenin performansını olumlu etkilemektedir. Takım farklı disiplinlerden ve fonksiyonel birimlerden gelen üyelerden oluşabilir. Proje takımlarının projenin gerektirdiği büyüklükte olması önemlidir. Proje ilerledikçe takım yapısı değişebilir ve farklı zamanlarda değişik becerilere ihtiyaç duyulabilir (Cohen ve Bailey, 1997). Proje takımı, bir problemi çözmek veya belirli fırsatları değerlendirmek için projeyi planlama ya da yürütmeden sorumlu gruptur. Proje takımı, bir proje yöneticisi ve proje planına göre görevlerini yerine getiren ve gereksinimler doğrultusunda değişken sayıdaki proje takım üyelerinden oluşur. Çoğu proje takımı birden fazla bölüm ya da birimden gelen üyelerin katılımını gerektirmektedir.

Yönetim takımları ise yetkisi altındaki alt birimlere yön vermekte ve onları koordine etmektedir. Bu takımlar alt birimler ve ana birimler arasında birleştirici bir bağlılığa sahiptir. Bir iş biriminin genel performansından sorumlu olan bu takımlar, büyüyen karmaşık ve çalkantılı iş çevrelerinde yaygın olarak kullanılır (Cohen ve Bailey, 1997).

Robbins ve De Cenzo'ya (1998) göre takımlar amaçlarına göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

Fonksiyonel takımlar bir yönetici ve bu yöneticiye bağlı çalışanlardan oluşmaktadır. Bu takımlar; çalışma faaliyetlerini geliştirmek veya özel birimler içindeki belirli sorunları çözmek için gerekli çabayı göstermektedir (Robbins ve De Cenzo, 1998).

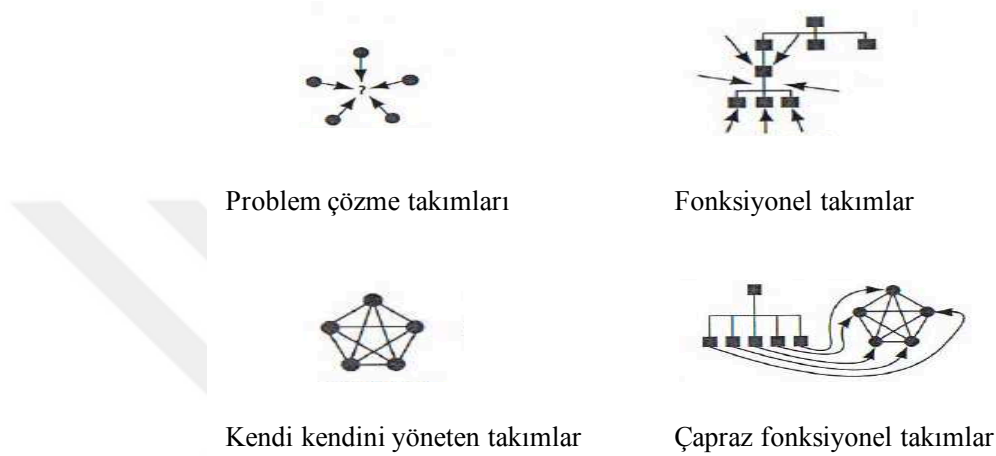
Problem çözme takımları aynı departmanda veya birimde çalışan bireylerin belirli zaman dilimleri için bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Bu zaman dilimi 5-12 saatlik bir zaman aralığını kapsar. Bu tür takımlar kalite, üretkenlik, verimlilik ve çalışma ortamını geliştirme yolları aranmaktadır. Problem çözme takımları arasında en çok kullanılan yöntemlerden biri 1980'li yıllarda geliştirilen kalite çemberleridir. 8-10 arası çalışanın bir araya geldiği ve düzenli olarak toplantıların yapıldığı kalite çemberlerinde kalite sorunları görüşülür, sorunlara çözümler bulmaya çalışılır ve sonuç olarak nitel bulgulara ait gerçekçi sonuçlar elde edilir (Robbins ve De Cenzo, 1998)

Kendi kendini yöneten takımlar kendini yönlendiren, hüküm süren veya yüksek performanslı takımlar gibi türleri ile güncel literatürde sıklıkla kullanılan örgütsel yapılanmalardır. Bu takımların işletmelerin rekabet ortamında müşteri beklentilerini karşılamaları ve aşmalarına yardımcı olacağı ve toplam kaliteye ulaşmada bir araç olarak hizmet edecekleri belirtilmektedir (Efil, 2005:172). Bu tür takımlar yalnızca çalışanların bir araya gelmesi ile oluşur; yöneticiler veya liderler takımlarda yer almaz. Takım üyeleri iç ve dış müşteriler için ürün veya hizmet ile sonuçlanmasını sağlayan çalışma sürecinin bütününden veya bir bölümünden sorumlu olmaktadır (Robbins ve De Cenzo, 1998). Bu tür takımlar genellikle TKY'nin motivasyon ve insan ayağını teşkil eden kalite kontrol halkaları modelinin daha olgunlaşmış ve kurumsallaşmış bir boyutunu oluşturmaktadır (Kutaniş, 2002:248). Kendi kendini yöneten iş takımlarında performans genellikle belirli bir ölçüye kadar takımın kendisi tarafından yönetilebilir. Bu ölçü, takımlar ve bölümler arasında değişebileceği gibi takım üyelerinin sorumluluk almaya hazır olma düzeyine bağlı olarak da değişiklik gösterir.

Çalışanların sinerjik etkilerinden yararlanabilmek ve belirli projeleri yerine getirebilmek için işletmeler farklı departmanlarda çalışmakta olan bireyleri bir araya getirerek **çapraz fonksiyonel takımları** oluşturmaktadır. Farklı departmanlardan gelen insanların ortak noktaları bunların aynı hiyerarşik kademede görev yapma özelliklerine sahip olmalarıdır (Kutaniş, 2002:249). Çapraz fonksiyonel takımlar belirli görevleri tamamlamak için bir araya gelirler. Bu takımlar genellikle işletmelerde karmaşık nitelik taşıyan projelerde kullanılmakta ve işletmede farklı birimlerde görevli olan çalışanların takım kapsamı içerisinde diğer birimlerden haberdar olmaları sağlanmaktadır. İşletmelerdeki komiteler aracılığı ile yönetim bir nevi çapraz fonksiyonlu takım özellikleri göstermektedir.

Bunun nedeni farklı birimlerde çalışan insanların bir araya getirilmeleri ve karar alma ve uygulama sürecinin bir parçası olarak değerlendirilmeleri söz konusudur (Eren, 2012). Çapraz fonksiyonel takımlar, özellikle 1980'den sonra popüler hale gelmiştir. BMW, GM, Ford ve Chrysler gibi çok sayıda otomobil işletmesi karmaşık projelerini koordine etmek için bu yapıyı kullanmıştır (Özkalp, 1997).

Robbins ve De Cenzo'nun takım türleri sınıflaması Şekil 6'da görülmektedir:



Şekil 6: Takım Türleri

Kaynak: Robbins, S. P. ve De Cenzo, D. A. (1998). *Fundamentals of Management*. (2nd Edition) New Jersey: Prentice Hall Inc, s. 336.

Cohen ve Bailey'in (1997) proje takımları ile Robbins ve De Cenzo'nun (1998) çapraz fonksiyonel takımlarının yapıları ve işleyişleri açısından benzerlik gösterdiği gözlenmektedir. Bu nedenle çalışmamızda her iki takım türü tek bir takım olarak ele alınmıştır ve "çapraz fonksiyonel proje takımları" olarak adlandırılmıştır.

Parker'a (2003:120) göre çapraz fonksiyonel proje takımları belirli performans davranışları gösterir. Aşağıdaki davranış listesi, takımlara ilişkin genel değerlendirme sürecinin anlaşılmasına yardımcı olacak bir kaynak niteliği taşımaktadır:

- Çapraz fonksiyonel proje takım üyeleri, gerekli olması durumunda takımın hedeflerine ulaşmasına sağlayacak iş alanı veya fonksiyon tanımının dışındaki bir işte çalışır.
- Diğer üyelerin tartışmalara ve kararlara katılımını teşvik eder ve destekler.
- Benzer teknikler kullanarak takım lideri ve üyelerini dikkatli dinler ve farklı görüşleri dikkate alır.

- Müşteri ihtiyaçlarını araştırır ve diğer takım üyelerine açıklar.
- Yeni fikirlere, farklı bakış açılara, takım lideri ve üyelerinin geribildirimine açıktır.
- Takım hedefleri, yöntemleri ve benzeri konular ile ilgili endişeleri ve çözüme ulaşması gereken soruları vardır.
- Kendi düşüncesinden farklı, takımı başarıya ulaştıracak ve fikir birliğine varılmış bir düşünce olduğunda kendi düşüncesinden vazgeçer ve ortak düşünceyi destekler.
- Takım arkadaşlarına özgül, tanımlayıcı ve yararlı geribildirimde bulunur.
- Katılmadığı bir karar olsa dahi tüm takım kararlarını destekler ve etkin bir şekilde çalışır.
- Yönetimin çok az etkili olduğu ya da etkisinin bulunmadığı durumunda etkin bir şekilde çalışır.
- Takıma akılcı taahhütlerde bulunur ve tüm taahhütlere saygı gösterir.
- Alt kademelerdeki takımlarda yer alan üyeler ile işbirliği yapar ve takım hedeflerini destekleyecek tüm faaliyetlerde bu üyeler ile birlikte çalışır.

Proje takımları proje yöneticileri ve takım üyelerinden oluşmaktadır. Proje yöneticisi, takımın projeyi tamamlamasından sorumlu olan *takım lideri*dir. Üyeler ile birlikte projenin planını geliştirir ve proje görevleri ile ilgili takımın performansını yönetir. Proje paydaşlarının sağladığı çıktıların güvenilirliğinin onaylanması proje yöneticisinin görevleri kapsamında yer almaktadır. Proje yöneticisi aynı zamanda durum raporu, risk yönetimi, takım içinde çözilemeyen sorunların ortaya çıkması ve projenin zamanında, kapsamına uygun olacak şekilde uygun bütçe ile yapılmasına ilişkin tüm hususlarda iletişimin sağlanmasından sorumludur. Proje takım üyeleri ise proje planında belirtilen görevlerin yürütülmesi ve çıktıların üretiminden sorumludur. Takım üyeleri yarı zamanlı veya tam zamanlı olarak görev alabilir. Bu durum projenin gelişim aşamasına bağlı olarak değişiklik gösterebileceği gibi, projenin niteliğine de bağlıdır.

Takıma ilişkin sınıflamalara ek olarak Katzenbach ve Smith (1993) takımları farklı bir açıdan ele almakta ve tavsiyede bulunan takımlar, yürüten takımlar ve üreten takımlar olmak üzere üç grup altında değerlendirmektedir:

Tavsiyede bulunan takımlar arasında çalışma grupları, belirli proje grupları ve çeşitli sorunları inceleyip çözmesi beklenen denetim, kalite ve güvenlik grupları bulunur. Yöneten ve üreten takımların aksine bu takımların sonlandırılma tarihi önceden belirlenmiştir. Bu takımların iki temel özelliği vardır: hızlı ve yapıcı bir başlangıç ile işe başlama ve tavsiyelerin uygulanması için gerekli nihai aktarım ile ilgilenme. Takımların tavsiyelerin şekillendirilmesi için gerekli beceri ve etkiye sahip üyelerden oluşması önem taşır.

Yürüten takımlar işletmelerin tepe noktasından en alt seviyeye kadar tüm kademelerde görülebilen takımlardır. Bu takımların çok sayıda üyesi olabileceği gibi çok az sayıda üyeden de oluşabilir. Takımlar üyelerinin herhangi bir işi, uygulanmakta olan programı ya da önem taşıyan fonksiyonel bir faaliyeti yönetmesi durumunda “yürüten takım” şeklini alır. Tavsiyede bulunan takımların aksine, bu takımların görevlerinin ne zaman biteceği hakkında kesin bir tarih verilmez. Bu takımlar, amaçlarını gerçekleştirmek için diğer takımlara göre daha az zamana ihtiyaç duymaktadır. Toplantılar öncelik sırası iyi düzenlenmiş gündemler ile yürütülür ve kararlar belirli bireysel görev ve yükümlülükler ile uygulanır. Bu tür takımlar özellikle üst düzeyli yapılandıklarında sorunlar ortaya çıkmaktadır. Üst düzey yönetim işlerini gerçekleştirmek için takımların kullanımından dikkat edilmesi gereken husus takımın belli amaç ve hedefleri belirlemede etkili olmasını sağlamaktır (Katzenbach ve Smith, 1993:316-320; 2014:238-243).

Üreten takımlar temel üretim, gelişim, faaliyet, pazarlama, satış, hizmet ve diğer değer katan ticari etkinlikleri yapmaktan sorumlu olan üyeleri içermektedir. Yeni ürün geliştirme ve süreç tasarımı takımları gibi bazı istisnalar dışında üreten takımların etkinlikleri sürekli olduğundan bitiş tarihleri genellikle belli değildir. Bu takımlarda takım üyeleri ve üst düzey yönetim işletmenin “kritik teslim noktaları”na yoğunlaşmaktadır. Bu kavram, işletmenin ürün ve hizmetlerinin maliyetinin ve değerinin en doğru şekilde belirlendiği kuruluş içindeki yerleri ifade eder. Bir işletme kritik teslim noktalarında çok sayıda takıma gereksinim duyuyorsa, bu takımların performans eğrisinde yükselmesi zorlaşacak ve performans odaklı bir dizi yönetim işlemleri talep edilecektir (Katzenbach ve Smith, 1993: 323-327; 2014:238-243).

Hackman'ın (1987) işletmenin özerklik ve kontrol derecesindeki farklılaşmayı temel alan sınıflandırmasını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Thompson, 2004: 9-13):

Yönetici rehberliğindeki takımlar en sık rastlanan takım türüdür. Bu takımlar takım lideri rolündeki yönetici tarafından yönetilmektedir. Takımın diğer üyeleri yalnızca kendilerine verilen işten sorumlu olmaktadır. Yöneticiler kontrol, performans süreçlerinin yönetimi, üyelerin seçimi, işletme ve takım arasındaki ilişkilerin kontrolü ve planların denetiminden sorumludur. Yönetici rehberliğindeki takımlara otomobil montaj takımları, cerrahi takımlar, spor takımları ve askeri takımlar örnek verilebilir.

Kendi kendini yöneten takımlar takım lideri rolündeki bir yönetici tarafından yönetilmektedir ve günümüzde işletmelerde giderek daha yaygın kullanılmaktadır. Bu tür takımlarda lider, takımın amacını belirler. Üyeler kendilerine yönelik belirlenmiş amaçlara ulaşmak için herhangi bir yöntemi kullanma konusunda serbesttir. Stewart ve Manz'e (1995) göre bu takımlar; verimlilik, kalite, tasarruf ve çalışanların moralini arttırmanın yanı sıra devamsızlık ve işgücü devir oranının azalmasına katkıda bulunur. Bu takımlarındaki faaliyetler zaman alıcıdır ve amaçlara ulaşılmasında lider ürün ve süreçler üzerinde daha az etkiye sahiptir.

Kendi kendini yönlendiren takımların üyeleri takımın amaç, yöntem ve süreçlerini belirler. Yönetim yalnızca takımın örgütsel durumundan ve koşullarından sorumlu olmaktadır. Bu takımlar genellikle maliyetlidir. Takım faaliyetleri zaman alıcıdır ve çatışmanın yaşanma ihtimali yüksektir. Birey ve süreçlerin gelişimlerini izlenmesindeki zorluklar, takımın marjinalleşmesi ve takım meşruiyetinin eksikliği bu tür takımların olumsuz yönleri arasındadır.

Kendi kendine hüküm süren takımlar ve yönetim kurulları; bir görevi gerçekleştirme, kendi yöntemlerini kullanma, bir grubu dizayn etme ve örgütsel koşulları tasarlama çalışmalarından sorumludur.

Hackman ve Wageman'ın (2005) işletmedeki uyum düzeyi ve çıktıdan sorumlu olma durumu açısından ele aldığı takım türleri de bulunmaktadır. Bunlar: cerrahi takımlar, birlikte hareket eden gruplar, yüz yüze takımlar ve sanal takımlardır (Tablo 4).

Tablo 4
Çalışma Takımlarının Türleri

	<u>Çıktılardan sorumlu olma durumu</u>	
	Bireysel olarak	Bütün bir takım olarak
<u>Uyum düzeyi</u>		
Gerçek-zamanlı etkileşim	“Cerrahi” takımlar	Yüz yüze takımlar
Eş-zamanlı olmayan etkileşim	Birlikte hareket eden gruplar	Sanal takımlar

Kaynak: Hackman, R. ve Wageman, R. (2005), When and How Team Leaders Matter, *Research in Organizational Behavior*, 26, s. 37-74

Cerrahi takımlarda sonuçların sorumluluğu ve hesap verilebilirliği bir kişiye bağlıdır; ancak işi gerçek zamanlı tamamlamak tüm üyeler arasında koordineli etkileşim gerektirir. Buna göre, bilgisayar programlama yapan takımlar bir cerrahi takım sayılabilir. Bu takımlarda takım çalışmasının odak noktası, takım liderine gerekli bilginin sağlanması ve diğer üyelerin lidere yardımcı olmasıdır. Bu tür takımlarda yerine getirilmesi gereken görevler yüksek düzeyde bireysel sezgi, uzmanlık ve yaratıcılık gerektirir (Hackman ve Wageman, 2005:55).

Birlikte hareket eden grupların temelinde bireysel üyeler vardır. Her üye diğerlerinden bağımsızdır ve toplam sonuç bireysel katkıların bir araya gelmesi ile oluşur. Üyeler bağımsız performans gösterdiğinden gerçek zamanlı faaliyetleri koordine etmeyi gerektiren özel bir neden bulunmamaktadır (Hackman ve Wageman, 2005:55).

Yüz yüze takımlar, toplu olarak sorumlu olunan ve hesap verilen belirli bir sonuca ulaşmak için birlikte konumlandırılmıştır. Bu takımlar birbirlerine bağımlı olarak çalışır. Bu tür takımlarda yüksek kaliteli ürünleri elde etmenin yolu; tamamlayıcı uzmanlık, deneyim ve farklı bakış açısına sahip çeşitli üyelerin gerçek zamanlı koordineli katılımlarından geçmektedir (Hackman ve Wageman, 2005:55-56).

Sanal takımlar ise aynı mekan ve zamanı paylaşan, bilgisayar ve iletişim teknolojilerini kullanmayan takımların aksine; zaman ve mekan sınırlarını ve işletmelerin katı duvarlarını, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin sağladığı güçle aşan takımlardır (Efil, 2005:147). Üretilen sonuçlar söz konusu olduğunda üyelerinin hesap verilebilirlik ve sorumluluğu paylaştığı ancak; bir arada ve birbirine bağımlı olarak

çalışmaya gereksinim duymadığı topluluklardan oluşur. Bu takımlar sanal olmayan takımlardan farklı olarak, bilgi ve iletişim teknolojilerinin avantajları ile örgüt yapılarının çok daha ötesine geçen ve zaman-mekan sınırlarını aşan takımlardır (Hackman ve Wageman, 2005:56).

Sanal takımlarda, belirli bir uzaklıkta çalışan takımlar nasıl yönetilecek sorusuna cevap aranmaktadır. Bu sorunun temelinde, takımların işbirliği içinde çalışmasının nasıl destekleneceği sorusu yer alır. Sanal takımları yönetmek; eski yönetim teknikleri yerine, iletişim araçları gibi yeni teknolojileri kullanarak amaçlara ulaşmak anlamına gelmemektedir. İşbirlikçi çalışmayı desteklemek için en iyi düşünme tarzını yeni dinamikleri oluşturarak yaratmak ve bunun için de mevcut araçlarımızı genişletmek sanal takımların yönetiminin özünü oluşturmaktadır (Luecke, 2008: 138). Bununla birlikte, sanal takımlar geleneksel takımlardan üç özellik açısından farklılaşmaktadır: çalışma normları ve beklentilerinde çeşitlilik, iletişim için bir araç olarak teknolojiye daha fazla güven duyma ve daha fazla takım liderliği gerektirme (Hackman ve Wageman, 2005:56).

Dyer ve arkadaşları (2007) çalışmalarında diğer takım türleri sınıflandırmaları ile paralellik gösterecek şekilde takımları üçe ayırmıştır: Karar takımları, görev takımları ve kendi kendini yöneten takımlar. Karar ve görev takımlarına yöneticiler öncülük etmektedir; ancak bu takımlar işletmede aldıkları roller bakımından farklılık gösterir. Kendi kendini yöneten takımlar ise geleneksel yönetici liderliğindeki takımlardan farklı yetki ve özerkliklere dayanmaktadır.

Literatürde takım türlerine ilişkin yapılan farklı tanımlamalar, temel alınan faktör ve takım türleri sınıflandırmaları açısından aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmanın bu bölümüne kadar ele alınan takım türleri “genel türler” adı altında değerlendirilebilir. Genel türler sınıflandırması, takım türlerini daha geniş bir açıdan ele alma çabası taşımaktadır. Genel takım türlerine ek olarak bazı araştırmacılar farklı özellikler taşıyan takım türlerini “özel takım türleri” kapsamında değerlendirmiştir. Örneğin Cannon-Bowers, Salas ve Blickensderfer (1998) çalışmasında “mürettebat” kavramını diğer takım türlerinden ayrı değerlendirmiştir. Buradaki ayırt edici özellik, bir arada etkili performans göstermek için mürettebatın oluşumu ve hazırlanması için gereksinim duyulan yetenek ve gerekliliktir. Genel-özel takım türleri ayrımını

destekleyen araştırmacılar, daha geleneksel takımların aksine mürettebatın tanımlanabilir bir gelişim sürecinden geçtiği iddiasında bulunmamaktadır (Kozlowski ve Bell, 2001:8). Benzer durum uçak mürettebatı ve askeri birlikler için de geçerlidir.

Tablo 5
Takım Türleri Sınıflandırması

Araştırmacı	Temel Alınan Faktör	Takım Türleri Sınıflandırması
Hackman (1987)	İşletmenin özerklik ve kontrol derecesine göre	Yönetici rehberliğindeki takımlar Kendi kendini yöneten takımlar Kendi kendini yönlendiren takımlar Kendi kendine hüküm süren takımlar
Katzenbach ve Smith (1993)	Faaliyetlerine göre	Üreten takımlar Tavsiyede bulunan takımlar Yürüten takımlar
Cohen ve Bailey (1997)	Amaçları ve yapılanma biçimlerine göre	Çalışma takımları Paralel takımlar Proje takımları Yönetim takımları
Robbins ve De Cenzo (1998)	Amaçlarına göre	Fonksiyonel takımlar Problem çözme takımları Kendi kendini yöneten takımlar Çapraz fonksiyonel takımlar
Hackman ve Wageman (2005)	Uyum düzeyine göre	Cerrahi takımlar Yüz-yüze takımlar Birlikte hareket eden gruplar Sanal takımlar
Dyer ve diğ (2007)	Amaçlarına göre	Karar takımları Görev takımları Kendi kendini yöneten takımlar

2.4. Takım Kurma ve Takım Gelişim Süreci

Takım kurmanın temel amacı üyelerinin dayanışma içinde olduğu, birbirini desteklediği ve güvendiği bir topluluk oluşturma yolu ile kendilerine verilen işi tamamlamak ve bunu yaparken üyelerin becerileri, davranış biçimlerine ve aralarındaki değer farklılıklarına saygılı duymaktır (Özalp, 1998). Belirli bir zaman dilimini ve çabayı gerektiren takım kurma çalışmalarının ardından oluşturulan takımın gelişim süreci belirli evrelerden oluşmaktadır.

2.4.1. Takım Kurma Çalışmaları

Takımlar oluşturulmadan önce belirli ön hazırlık çalışmalarının yapılması gerekir. Özalp'e (1998) göre gerçekleşmesi gereken ilk uygulama ihtiyaçların belirlenmesi ve sorun alanlarının tanımlanmasıdır. Uygun tekniğin belirlenmesi ile müdahaleye başlamadan önce iyi bir planlama ve gelişim programı tasarlanmalıdır. Takım üyelerinin kendilerini rahat hissedeceği programlarda kişiler arası bağlılık ve dayanışmayı destekleyecek bir ortam oluşturulması gerekmektedir.

Takımın kurulması aşamasında takım boyutu önemli bir faktördür. Takım üyelerinin sayısı takımın çalışma alanına, performans hedeflerine ve üyelerin özelliklerine göre değişmektedir. Takım üyelerinin gereğinden az ya da fazla olması takımın başarısını etkiler. Bu nedenle etkili bir takım mümkün olduğunca az sayıda üyeden oluşturulmalıdır. Takım üyelerinin sayısından daha önemli bir faktör üyelerin niteliğidir. Seçilecek kişilerin çalışma alanına uygun bilgi, deneyim ve uzmanlığa sahip olması gerekmektedir. Takım türüne bağlı olarak üyelerin sahip olması gereken özellikleri değişiklik göstermektedir. Örneğin yaratıcılığın ön plana çıktığı problem çözme takımlarında farklı yaş ve beceriye sahip üyelerden oluşan heterojen takımlar daha başarılı olurken, çalışma takımlarında benzer özelliklere ve ortak deneyime sahip üyeler ile yüksek başarı elde edilmektedir. Bununla birlikte takımın hedeflerine, boyutuna ve niteliğine bağlı olarak düzenlenecek takım görevlerinin belirlenmesi gelecek dönemlerde yaşanabilecek rol çatışmalarının önüne geçilmesini sağlayacaktır.

Takım kurmayı amaçlayan bir işletmede bir sonraki adım takım liderinin seçilmesidir. Takım lideri takım içindeki görevlerini yerine getirirken, diğer üyelere rehberlik etme, onları motive etme ve takım içi çatışmayı azaltma veya önleme gibi görevleri de gerçekleştirmektedir. Takım lideri, işletmenin ve takımın amaç ve hedeflerine bağlılığı ve üyelerin kendilerine güvenmeleri için gerekli ortamı hazırlamaktadır.

İnce ve arkadaşlarına (2004:439-444) göre etkili bir takım liderinin temel nitelikleri aşağıda sıralanmıştır:

- Yüksek performans kültürü yaratmak,
- Değişimi etkili yönetmek,
- Paylaşımçı bir vizyona sahip olmak,

- Amir yönetici yerine, antrenör lider rolü üstlenmek,
- İletişim sürecinin etkili yönetimi,
- Etkili takım bilgi yönetimi.

Takım liderinin ve üyelerinin belirlenmesinin ardından eğitim ihtiyacının tespit edilmesi gerekir. İyi eğitilmiş çalışanlar daha etkili takım üyeleri olmaktadır ve takım çalışmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Üyelerin teknik bilgi ve becerileri, davranışsal becerileri ve prosedür bilgileri eğitim programı kapsamında değerlendirilir. Takımda yapılacak faaliyetler için iş analizleri hazırlanarak bu faaliyetleri gerçekleştirmeyi sağlayacak bilgi ve beceriler üyelere kazandırılmaya çalışılır (Koparan, 2005: 34-35).

Pfeffer (1989) takım üyelerinin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde bazı unsurlara dikkat çekmektedir (Balsak, 2012: 40-41) :

- Takımda karşılıklı güven ortamının oluşması amacı ile üyelere iletişim ve geribildirim becerileri kazandırma eğitimi verilmelidir.
- Kişiler arası ilişkiler önemli bir husustur. Üyeler diğerlerinin davranışlarından sorumlu olmayı, işbirliği içinde çalışma becerilerine sahip olmayı ve çatışmaları çözümlmeyi öğrenmelidir.
- Takım üyeleri iletişim sürecinde grup becerilerine gereksinim duyar. Üyeler arası ilişkiler daha çok aile ilişkisine benzemelidir.
- Bazı durumlarda yöneticilerin farklı yönetme becerileri kazanmaları gerekebilir. Denetçilerin eğitimi yolu ile etkili yönetim takımları becerileri ve performans değerlendirme ve denetleme becerilerine ilişkin yeni bir bakış açısı oluşturulabilir.

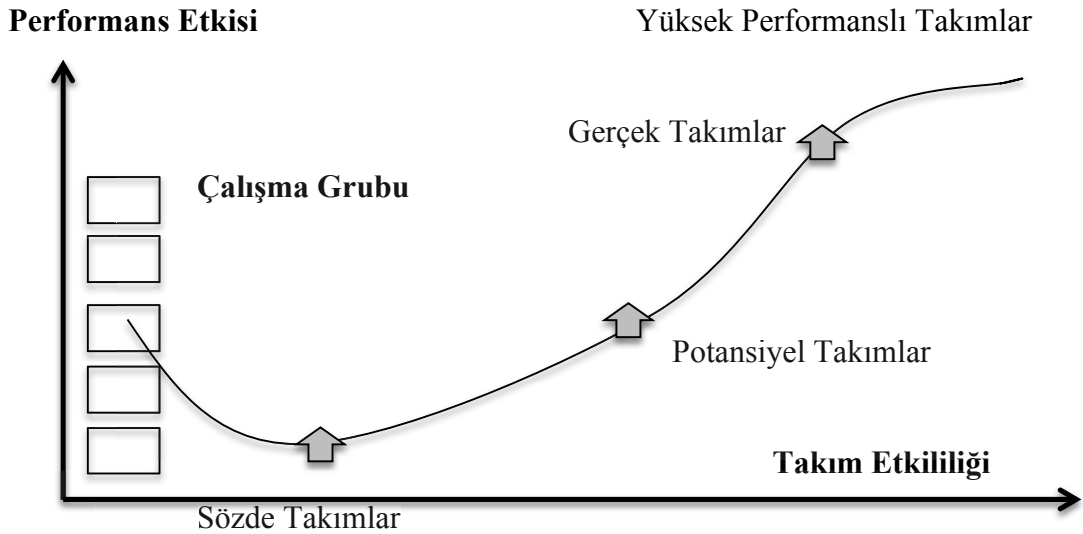
2.4.2. Takım Gelişim Süreci

Birbiri ile ilişkisi olmayan ve ortak bir amaç çerçevesinde birleşmeyen üyelerin bir araya gelmesi takım yapılanması için yeterli değildir. Takımın misyon, amaç ve hedeflerinin belirgin olarak ortaya konulması gerekir. Takımın yapılanması sürecinde öncelikle bireyler bir araya gelmeli, ardından fonksiyonel bir topluluk oluşturulmalı ve bu topluluk takım şeklini almalıdır. Takım olarak bir araya getirilen bireylerin birlikte çalışma becerileri kazanması ve ortak bir değer sistemine ulaşarak olgunlaşması arzu edilen performans düzeyine ulaşmada önemli bir faktördür. Bu olgunlaşma takımların

yüksek performansa ulaşmasını sağlar. Takımların üstün sonuçlara ulaşmadan önce belirli aşamalardan geçmeleri gerekmektedir (Baltaş, 2010:18).

Bir takım oluştuktan sonra birkaç evre geçirerek olgunlaşabilir. Yeni kurulmuş takımlar ile olgunluğa erişmiş takımlar arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Yeni kurulmuş takımlarda, takım üyeleri birbirlerini tanımak, takım içindeki rolleri ve uyulması gereken kuralları tespit etmek, işbölümü yapmak ve takımın görevlerini tanımlamak ihtiyacı hissetmeleri durumunda takımların olgunluk düzeylerinin gelişmesi için çeşitli evrelerden geçmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Eren, 2012).

Takım gelişimine yönelik çok sayıda model geliştirilmesine rağmen, araştırmacıların ortak bir noktada buluştukları sınırlı bir alan bulunmaktadır (Tablo 6). Ampirik çalışmaların sonuçları tüm takımların gelişiminin değişen derecelerde ve sürelerde benzer aşamalardan geçtiğini desteklemektedir. Tuckman (1965) çalışmasında küçük takımların gelişimini dört aşamalı bir süreç olarak ele almıştır: kuruluş, karmaşa, standartlaştırma ve uygulama. Bu çalışma ilerleyen yıllarda Tuckman ve Jensen (1977) tarafından yeniden ele alınmış ve “dağılma” aşamasının da eklenmesi ile beş aşamalı bir süreç şekli almıştır. Blanchard ve arkadaşları (2000) ise Tuckman’ın çalışmasına benzer bir çalışmada takımları gelişimini dört aşamada toplamıştır: yönelim, memnuniyetsizlik, çözümleme ve üretim. Bu çalışmalar ile benzerlik taşıyan bir diğer çalışma Katzenbach ve Smith’in (1993) Takım Performans Eğrisi Modeli’dir (Şekil 7).



Şekil 7: Takım Performans Eğrisi Modeli

Kaynak: Katzenbach, J. R. ve Smith D. K. (1993). Takımların Bilgeliği, Çeviri Editörü: Nejat Muallimoğlu, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, s.118.

Katzenbach ve Smith (1993) modelde grup-takım sürekliliğini beş referans noktası kullanarak açıklamaktadır. Takım performans eğrisi, küçük bir takımın performansının takımın temel yaklaşımına nasıl bağlı olduğunu ve bu yaklaşımı nasıl etkilediğini tanımlar. Modele göre çalışma grupları, takımların aksine, “en iyi olan” bireylerin toplamına dayanır. Bu gruplar birleştirilmiş çabaları gerektiren kollektif çalışma ürünlerinin peşinden gitmezler. Üyeler sorumluluk alanları çerçevesinde her kişiye yardım etmek için etkileşim halindedir. Çalışma gruplarının aksine, takım olma yolunu seçen bireyler ortak bir amaç, hedefler dizisi, yaklaşım ve karşılıklı sorumluluk duygularını yerleştirmek için kendilerini çatışmanın risklerine, kollektif çalışma ürünlerine ve kollektif harekete adarlar. Sözde takımların amaçları net değildir ve ortak hedef veya sorumlulukları yoktur. Performansa olumlu etkileri açısından takım performans eğrisi modelinde yer alan takımlar arasında en zayıfı sözde takımlardır. Bu takımlarda üyelerin bireysel performansında azalışlar görülür. Bununla birlikte, takım olarak elde edilen performans, bireylerin potansiyel performansının toplamından daha azdır. Potansiyel takımlarda performansı artırma ihtiyacı vardır; ancak takımın amacına ilişkin ihtiyaçlar daha nettir ve takım yaklaşımları ile ilgili ihtiyaçlar daha disiplinlidir. Diğer bir ifade ile ortak bir çalışma yaklaşımını belirlemek ve şekillendirmek için daha fazla disipline gereksinim vardır. Ortak sorumluluk duygusu bu tür takımlarda gelişmemiştir. Bir işletmedeki potansiyel takımların sayısı diğer takım türlerine göre oldukça fazladır. Gerçek takım, birbirini tamamlayan becerilere ve yüksek bağlılık ile amaç ve yöntemlere sahip olan birimdir. Ortak amaca ulaşma konusunda kendilerini güçlendirilmiş hisseden bu takımlar, kendi girişimleri ile kolayca faaliyette bulunabilir ve bu faaliyetler takım lideri tarafından kabul edilir. Yüksek performans takımları ise gerçek takım özelliklerini taşımakla birlikte birbirlerinin gelişimi ve başarısından sorumlu olan üyelere sahiptir. Bu takımlarda üyeler arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Takım üyeleri arasında kişisel gelişim ve başarılarına bağlılıkları, yüksek performans takımlarının gerçek takımlardan ayıran başlıca özelliktir.

Katzenbach ve Smith (1993) tarafından takım sürekliliği modeli doğrusal olmak yerine J-şekilli olarak önerilmiştir. Bunun temel nedeni, sözde takımların işletmeye minimum düzeyde performans sağlamasıdır. Modele göre takımlar sonsuz yapılar değildir; her takımın bir sonu vardır. Ancak bu son performans elde edememek veya performanstan fedakarlık etmek anlamına gelmemektedir. Bir takımın sona ermesi yeni bir takımın

oluşması, yeni üyelerin takıma katılması, takım liderinin değişmesi ve önerilerin yeni takıma aktarılması gibi çeşitli performans potansiyelini artırıcı uygulamaları beraberinde getirmektedir.

Takım performans eğrisi, her ne kadar araştırmacılar tarafından bir takım geliştirme modeli olarak ifade edilmese de grup özellikleri ile ilgili tanımlamalar, gelişim aşamalarında faaliyette bulunan spesifik ve ölçülebilir hedefler geliştirme gibi bir performans odağı vasıtası ile performans etkinliği sağlamayı amaçlayan takımlar için yararlı bir yol haritası sunmaktadır (Hunt, 1999: 25-26).

Literatürdeki belli başlı takım gelişim modellerine ilişkin süreçler aşağıda özetlenmiştir:

Tablo 6
Takım Gelişim Modelleri

Kaynak	Takım Gelişim Süreçleri			
Tuckman	Oluşum	Karmaşa	Biçimleme	Uygulama
Blanchard ve diğ.	Yönelim	Memnuniyetsizlik	Çözümleme	Üretim
Katzenbach ve Smith	Çalışma Grubu	Sözde Takım	Potansiyel takım	Gerçek takım

Kaynak: Hunt, R.D. (1999). A Systems Approach to Team Performance Measurement, Phd Thesis, Massachusetts University, Massachusetts Institute of Technology, Boston, s. 16.

Beş aşamalı takım geliştirme modelini inceleyen araştırmacıların çoğu, ilk dört aşamayı geçen takımların çok daha etkili olduğunu ifade etmektedir. Tuckman'ın (1965) modeli araştırmamızda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

2.4.2.1. Oluşum Aşaması

Oluşum aşaması, üyelerin takımı oluşturmak için bir araya geldiği süreçte takım içinde yer bulmaya ve takımın kurallarını belirlemeye çalıştığı belirsizlik dönemi olarak tanımlanabilir. Eren'in (2007:468) tanışma ve yöneliş dönemi olarak da ifade ettiği bu dönemde, üyeler lideri ve birbirlerini tanımaya çalışır. Takım üyeleri, liderin otoritesini ve gücünü kabullenme eğilimindedir. Takım oluşum aşamasında üyelerin rollerinde belirsizlik hakimdir. Takım üyeleri kendilerinden ve takımdan ne beklendiği konusunda yeterli bilgiye sahip değildir. Bu belirsizlik takım bir araya gelirken üyelerin takımın ve takım içindeki görevlerini yerine getirmesini sağlayan kurallarda yer bulmaya çalıştığı

dönemi ifade eder. Bu dönemde kaygılara sıkça rastlanmaktadır. Üyelerin çoğu takım liderini rehber olarak görmektedir.

Takımın “biz kimiz?” sorusuna cevap aradığı bu aşamada, bazı takım üyeleri otorite karşısında kaygı duyabilir ya da bağıllık gösterebilir, diğer üyeler ise ne yapmaları gerektiğini tam olarak anlamadan görevlerine bir an önce başlama isteği duyabilirler. Bu nedenle, üyelere aşırı kibar olma veya “etliye sütlüye karışmama” eğilimi görülebilir (Baltaş, 2010:18). Takım üyeleri, oluşum aşamasında birbirleri ile olan etkileşimi gerçekleştirmek ve amaçlarını belirlemek için güvenli bir ortam yaratmayı istemektedir. Bu aşamada, özellikle bireyler farklı bir kültürden veya işletmeden geliyorsa üzerinde anlaşmaya varılmış ortak bir norma rastlamak mümkün olmamaktadır. Normlar, zaman içinde görevler ve ilişkiler ile birlikte ortaya çıkmaya başlayacaktır. Bu normlar görüşülerek anlaşmaya varılmış açık normlar yerine, örtük norm şeklinde kendini gösterir. Maples (1988) çalışmasında bu aşamayı *nezaket, karışıklık, dikkat ve ortak özellikleri* ve ifadeleri ile tanımlamaktadır (Halverson ve Tirmizi, 2008:84).

Takım üyeleri, takımdaki diğer bireylerin bilgi, beceri, tecrübe ve geçmiş takım çalışmaları hakkında bilgi arayışı içindedir. Bu aşamadaki en önemli görev, açıkça belirlenmesi ve tüm takım tarafından kabul edilmesi gereken amaçların netleştirilmesidir. Oluşum aşamasında takımlarda gözlemlenen davranış özellikleri şunlardır (Halverson ve Tirmizi, 2008:87; Baltaş, 2010:18):

- Görev verimliliği düşük ve karmaşıktır.
- Takım üyeleri takımdan kaygı, çekingenlik ve güvensizlik duyar.
- İlişkisiz görünen sosyo-kültürel farklılıklar dikkate alınır.
- Üyelerin ilgi, istek ve heyecanı orta düzeydedir.
- Resmi, şüpheli ve iyi yapılanmamış iletişim vardır.
- Dikkat etme, ortak noktaları bulmayı sağlar.
- Baskın iletişim kalıplarının kullanımı bazı üyelerin dışlanması ile sonuçlanabilir.
- Otoriteye bağıllık yüksektir.

2.4.2.2. Karmaşa Aşaması

Literatürde “fırtına” dönemi olarak da adlandırılan ve takım üyelerinin kişiliklerinin ön plana çıktığı karmaşa aşamasında üyeler kendilerinden beklenenler ve takım içindeki

rolleri konusunda daha bilinçlidir. Aşılması en zor aşama olarak düşünülen karmaşa aşamasında takım içinde çatışma ve anlaşmazlıklar ile karşılaşmaktadır (Eren, 2012; Dereli ve Baykasoğlu, 2016). Çatışmalar, üyelerin farklı düşünceler ile yüzleşmesi ve bu farklılıklarla çalışmayı öğrenmesi ile ortaya çıkar. Bu aşamada takımlar kimin, hangi işi, nasıl yapacağını ve birbirleriyle nasıl iletişim kuracaklarını belirleme sürecinde olduklarından çatışma oranı daha da artmaktadır (Baltaş, 2010:18).

Karmaşa aşamasında üyeler arasındaki nezaket azalmaya başlamakta ve fikir ayrılıkları artmaktadır. Oluşum aşamasında ortaya çıkan roller, iletişim ve karar verme ile ilgili örtük normlar sorun oluşturabilir. Bu aşamada çalışanların morallerinde azalma yaşanmaktadır ve bu durum beklenenden düşük üretim çıktısına neden olmaktadır. Ortak amaçlar için bağlılığın geliştirilmesi ve ilişkilerin iyileştirilmesi, takımın oluşum aşamasından daha uzun bir zaman dilimini gerektirmektedir. Kişilik ve görev başarımındaki farklılıklar ile birlikte çalışma yolları bulmak çalışanların önemli görevlerindendir. Maples (1988) çalışmasında bu aşamayı *çatışma*, *kaygı*, *yüzleşme*, *eleştiri* özellikleri ve ifadeleri ile tanımlamaktadır. Amaç ve hedefler konusunda anlaşmazlık durumu, biz kavramından çok ben kavramının ön plana çıkması ve rekabet ve güç mücadelesinin oluşması gibi davranış özellikleri karmaşa aşamasında takımlarda gözlemlenen özellikler arasındadır (Halverson ve Tirmizi, 2008:90-91):

Takım üyelerinin kendisini ve takımın özelliklerini tanımaya başladığı “ben” döneminde, takım içindeki güven duygusu arttıkça, liderin veya takım dışındaki koordinatörlerin otoritesi önemini kaybetmeye başlayacaktır. Üyeler bu aşamada görevlerini inkar eder ve yapmamak için neden ararlar. Oluşum aşamasındaki belirsizlik durumu bu aşamada da devam etmektedir. Üyeler bir arada nasıl çalışacaklarını deneme sürecinde iken kendi bireyselliklerini de oluşturmaya çalışmaktadır. Takımın hiyerarşik yapısının netleşmeye başlaması, üyelerin kaygılarının artmasına neden olacaktır. Takımın bu aşamayı başarı ile atlatamaması durumu, yüksek bir başarı seviyesini ulaşılmaması veya takımın dağılması ile sonuçlanabilir. Çatışmadan kaynaklanan sıkıntıların çözümünde lider önemli bir yere sahiptir. Lider takımın amaçları doğrultusunda rolleri paylaştıran, belirgin görev tanımlarının geliştirilmesini sağlayan ve etkili çatışma yönetimi uygulayan kişi niteliğini taşımaktadır.

2.4.2.3. Biçimleme Aşaması

Normların oluştuğu ve “biz” duygusunun geliştiği bu dönemde takım üyeleri açık iş rollerini, etkili iletişim yollarını ve etkinliklerini yönlendirmeyi sağlayacak kuralları geliştirir. Bu aşamanın en önemli özelliği görevlerle ilgili düşüncelerin açık bir şekilde ifade edilmesi, iletişimin düzenli olması, takım üyelerinin işbirliği içinde çalışması ve uyum göstermeleridir (Baltaş, 2010:19). Davranış biçimlerinin yerleşme aşaması olarak kabul edilen bu aşamada çatışmalar çözüme ulaştırılır ve takımda birlik ve uyum sağlanmış olur. Liderin kim olduğu ve takım üyelerinin rolleri hakkında fikir birliğine varılmıştır. Bu aşamada üyeler birbirlerini tanır ve kabullenir. Üyeler arasındaki farklılıklar ortadan kalkar. Kısa süreli bir aşama olarak kabul edilen biçimleme aşamasında takım lideri birliğin önemini vurgulamanın yanı sıra takımdaki kural ve değerlerin üyeler tarafından bilinmesini ve benimsenmesini sağlamaktadır (Eren, 2012).

Biçimleme aşaması diğer aşamalara göre daha rahat bir işletme ortamında gerçekleşmektedir. Takım içindeki farklılıklar ile ilgili sorunlar üzerinde anlaşmaya varılmıştır. Belirsizlik eğilimi olmakla birlikte süreci devam ettirmek için üyeler gerekli güce sahiptir. Maples (1988) çalışmasında bu aşamayı *dayanışma, işbirliği, uyum ve bağlılık* özellikleri ve ifadeleri ile tanımlamaktadır (Halverson ve Tirmizi, 2008:94).

Biçimleme aşamasında takım üyeleri belirli davranışları gerçekleştirir. Bu davranışları şu şekilde sıralamak mümkündür (Halverson ve Tirmizi, 2008:94; Baltaş, 2010:18-19):

- Görev verimliliği orta düzeydedir.
- Uyumlu, güvenli, rahatlamış ve amaca yönelik bir çalışma ortamı vardır.
- Üyeler birbirine bağımlı bir şekilde çalışırlar.
- İş rolleri açıktır.
- Normlar çoğu zaman takip altındadır, gözden geçirilmiştir ve revize edilmiştir.
- Hedeflere ulaşma arzusu yüksektir.
- Ben kavramından daha çok biz kavramı ön plandadır.
- Liderlik, çalışanlara koçluk ve destek sağlar.

2.4.2.4. Uygulama Aşaması

Uygulama aşamasında sorunların çözülmesine ve takımdan beklenen görevlerin yerine getirilmesine ağırlık verilir. Bu aşamada üyeler takımın amaçlarına ulaşması için etkili bir şekilde çalışmaktadır. Takım üyelerinin sürekli olarak birbirleri ile iletişim içinde olması, anlaşmazlıklara olgunlukla yaklaşarak çözüm aramalarını sağlayacaktır (Eren, 2012). Takım üyeleri kendilerine verilen görevleri etkili bir şekilde yerine getirmeye çalışır. Üyelerin kendilerini takıma ait olduğunu hissetmesi ve üyeler arasındaki iletişimin açıklığı, takımın amacına ulaşmasını kolaylaştıracak unsurlar arasındadır. Bu aşamada takımlar sorun çözme, ortak hedeflere ulaşma gibi konularda deneyim kazanmıştır ve yüksek performans göstermelerini gerektiren hedeflere hazır durumdadır.

Üyelerin görevlerini yerine getirmesi için gerekli kişiler arası desteğe ve yüksek enerjiye sahip olması beklenmektedir. Çalışanların morali ve üretim düzeyi yüksektir; iş eğlenceli olarak algılanmaktadır. Bu aşamada, daha büyük veya yeni şeyler üretmek için iki unsurun bir araya gelmesi ile oluşturulan bileşenin, iki unsurun toplamlarından daha büyük değer oluşturulması olarak ifade edilen “sinerji” sağlanmıştır. Bu nedenle bu aşama, sinerji aşaması olarak da adlandırılır. Maples (1988) çalışmasında bu aşamayı *mücadele, yaratıcılık, özbilinç ve saygınlık* özellikleri ve ifadeleri ile tanımlamaktadır (Halverson ve Tirmizi, 2008:97).

Araştırmalar takımların yarısından azının “olgunluk” olarak ele alabileceğimiz bu evreye geçebildiğini, beşte birinin ise kargaşa aşamasının ötesine geçemediklerini göstermektedir. Biçimleme aşamasında takım üyeleri belirli davranışları gerçekleştirmektedir (Halverson ve Tirmizi, 2008:97; Baltaş, 2010:18-19):

- Görev verimliliği yüksektir.
- Takım üyeleri takıma ve görevlerine bağlıdır.
- Yüksek derecede bağlılık kanıtlanmıştır.
- Problem çözme, çatışma yönetimi, esneklik ve belirsizlikle başa çıkma yetkinlikleri belirgindir.
- Paylaşılan liderlik söz konusudur.
- Üyeler takdir edilmektedir.

2.4.2.5. Dağılma Aşaması

Takımın görevinin süreklilik arz etmesi, gelişimin devam ettiği anlamına gelmektedir. Belirli bir görevi yerine getirdikten sonra sona erecek olan takımlarda dağılma veya ayrılma aşamasından söz edilir. Bu aşama boyunca çalışmalar gelişim aşamasındaki hızını kaybeder ve gitgide yavaşlayarak durur. Takım gelişim sürecinin başarılı bir şekilde sürdürülmesi, başlanmış işin bitirilmesi ile sonu bulacaktır. Aralarında güçlü bir bağ oluşan takım üyeleri, olumlu etkinin dağılacak olmasından endişe duymaktadır (Eren, 2012).

Dağılma aşaması proje takımları, çalışma grupları ve özel görev güçleri gibi topluluklar için geçerlidir. Takımın sona ereceğinin önceden bilinmesi ve takımın uygulama aşamasına ulaşması durumunda, üyeler dağılma aşamasında ortaya çıkacak kaybetme duygusunu hissedecektir. Bu aşamada görev verimliliği uygulama aşamasından daha düşüktür. Odak nokta projeyi ve görevi sona erdirmek üzerinedir. Üyelerden bazılarının, özellikle de iyimser özellik taşıyanların, bu aşamada başarı duyguları yüksek olurken; bazı üyeler güçlü bireyler arası bağlantıların yok olmasından dolayı üzüntü duymaktadır. Bu aşamada üyelerin bir bölümü, takım resmi olarak sona ermeden önce takımdan ayrılmak isteyebilir. Bazıları ise görev sonucunda başarılarının tasdik edilmesini ve kutlanmasını beklemektedir. Görev grupları bazı durumlarda kendilerini yeniden oluşturmayı dener. Bu oluşum bir dostluk ya da destek grubu niteliğindedir. Böyle durumlarda ortak planlar geliştirilir; ancak tüm grubun bunu programlaması nadiren olur. Yeniden bir araya gelme girişiminde bulunulması durumunda grubun başlangıçtakinden farklı nitelik taşıyan yeni bir amacının olması önemlidir. Maples (1988) çalışmasında bu aşamayı; *ödün vererek anlaşmaya varma, iletişim, uzlaşma ve bitirme* özellikleri ve ifadeleri ile tanımlar (Halverson ve Tirmizi, 2008:98-99).

2.5. Takım Performansı Boyutları ve Takım Etkililiği

Rekabet sorunları, esneklik ve uyuma yönelik örgütsel ihtiyaçlara yanıt olarak işletmelerde takımların kullanımı giderek artmaktadır. Bu artış, literatürde takımları konu alan çalışmaların sayısının artmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte Stewart ve Barrick'e (2000) göre çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık gibi konular ile ilişkili pek çok çalışmada takımlara yönelik ilgi artmış durumdadır.

Üyelerinin bireysel performansını artırmayı amaçlayan bir işletmenin, amacına ulaşmayı sağlayacak yöntem ve faaliyetlerin bilincinde olması yeterli değildir; bunlara ek olarak işletmenin kurumsal performansını da artıracak yeterliliğe sahip olması gerekir. Kurumsal performansı iyileştirmenin bir yolu da performansın takımlar düzeyinde gelişmesini sağlamaktır. Takım çalışmasında işler sürekli olarak takım odaklı bir düzen içinde ilerlemektedir. Takım performansı bireysel performansa göre çok daha kapsamlı ve karmaşık bir yapıdadır.

Takım performansı boyutları çeşitli araştırmacılar tarafından tanımlanmıştır. Kılınç ve Akkavuk'a (2001) göre takım performansının ölçümü konusuna ağırlık verilen çalışmalarda genel olarak tüm takımlar için geçerli olan ölçülebilir boyutlar belirlenmiştir. Prince ve Salas (1993) takım performansını iletişim, liderlik, karar verme, uyum sağlama, takım üyelerinin kendine güvenmesi, içinde bulunulan durumun farkında olma ve planlama boyutlarına göre ölçerek takımın algıladığı performansı ortaya koymayı uygun görmektedir. Morgan (1997) bu ölçülebilir boyutları iletişim, işbirliği, takım ruhu, tavsiyede bulunma, koordinasyon ve uyum sağlama olarak belirtmektedir. Reilly ve McGourty'e (1998) göre takım performansı takım üyelerinin bilgi, beceri, yeteneklerin ve üyelerin bir arada çalışması sonucu oluşan verimliliğin bir ürünüdür. Bu üç durum takım yapılarında arzu edilen davranışın tanımlanması ve ölçülmesinde dikkate alınmaktadır. Bu davranışlar: bireysel olan davranışlar (bilgi, beceri, yetenek- örgütsel performans değerlemesine uygun), takım üyelerinin bireysel performansı ile ilgili davranışlar ve takım performansı davranışlardır (Tarcan, 2008).

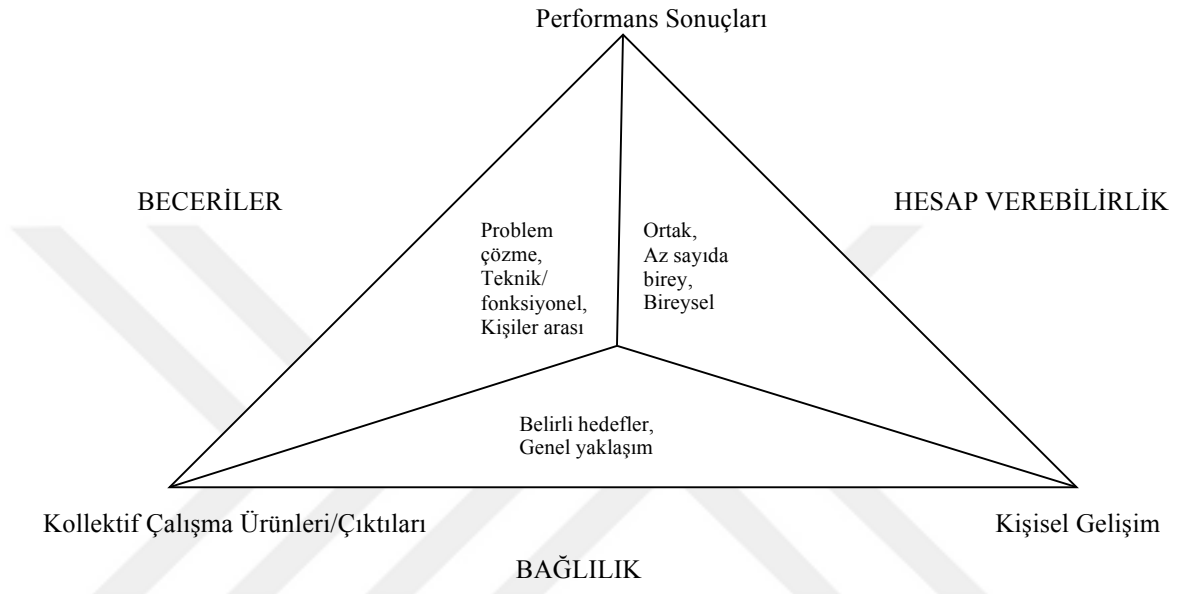
İşletmeler müşterilerine yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunmak için etkili takımlara gereksinim duyarlar. Takım performansı ve bireysel performansa birlikte önem veren ve performans yönetimi uygulamalarında da bu anlayışı temel alan işletmelerde takımların etkinliği artmaktadır. Etkili takımların kendilerine güvenleri yüksektir ve görevlerini yerine getirecekleri inancını taşırlar. Buna *takım etkililiği* denir. Başarılı olmuş takımların gelecekte elde edecekleri başarıları ile ilgili inançları da güçlüdür. Bu durum onları daha çok çalışmaya motive etmektedir. Yönetim, takımın etkililiğini artırmak için neler yapabilir? Burada iki seçenek vardır. İlki, üyelere kendilerine olan güveni artıracak küçük başarıları sağlamalarında yardım edebilir. Diğeri ise üyelere teknik ve kişiler arası becerilerini geliştirecek eğitim olanakları sağlanabilir. Takım üyelerinin

yetenekleri ne kadar fazla olursa, takımın kendine güvenmesi ve problem çözme ve hedeflere ulaşma becerisini geliştirmesi de o kadar fazla olacaktır (Robbins ve Judge, 2013:328).

Hackman'a (1987) göre takım sinerjisi, süreçte yaşanan kayıpları önleme veya takımın yenilikçi stratejik plan oluşturma konusunda inisiyatif alma derecesi ile ilişkidir. Takımlar sinerjiyi artıran topluluklardır. Takımın toplam başarısı, üyelerinin bireysel başarılarının toplamından daha fazladır. Takımlarda bireysel çabalar, bireysel girdilerin toplamından daha büyük bir performans düzeyi ile sonuçlanırken; gruplarda bireysel performans daha çok vurgulanmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışma grupları 2+2'nin 4'e eşit olduğunu ifade etmektedir; ancak çalışma takımlarında bu sonuç daha yüksek çıkmaktadır. Değerler takımlar için birincil unsurdur ve belirli durumlarda bireysel yetenekten önce gelebilir.

Takım etkililiğine ilişkin modellerin çoğu, takım geliştirme modellerinin bir sonraki aşaması olarak geliştirilmiştir. Bu modeller oluşumunu tamamlamış takımların, biçimlendirilmiş bir gelişim sürecini tamamladığını kabul etmektedir. Takım etkililiği ile ilgili çok sayıda model temelde, McGrath (1964) tarafından geliştirilmiş girdi-süreç-çıkı çerçevesine bağlı olarak formüle edilmiştir. Girdiler, örgütün birden çok düzeyinde (bireysel, takım ve örgütsel) takımlar için uygun olan çeşitli iç (takım üyelerinin bilgi, beceri, uzmanlıkları ve kişilikleri, demografik yapı ve takım tasarımı gibi) ve dış (eğitim, ödül ve örgütsel iklim gibi) kaynakları temsil eder. Süreçler, yetenekleri ve davranışlarını birleştirerek üyelerin yetkinliklerini etkinleştiren veya kısıtlayan mekanizmaları (Hackman, 1987) ve sosyal değişim ve etkileşimi (Senior ve Swailes, 2004:319) ifade eder. Çıktılar ise takım faaliyetlerinin etkinliğini değerlendirecek kriteri (Hackman, 1987) ve düşünceleri, kararları ve somut ifadeleri (Senior ve Swailes, 2004:319) temsil etmektedir. Takım etkililiği üyelerin memnuniyeti, takımın varlığını sürdürebilmesi gibi "iç" ve verimlilik gibi "dış" kriterleri vurgulamasından dolayı çok yönlü bir kavram olarak ele alınabilir (Hackman, 1987). Uygulamada takımların etkililiği, çeşitli faktörlere bağlı değişiklik gösterdiğinden farklı açılardan ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Burada cevap aranan temel soru: Takımın etkililiği hangi faktörlere bağlı olarak artış gösterecektir?

Katzenbach ve Smith (1993), takım etkililiği ile ilgili görüşlerini yüksek performanslı takım tanımlamalarında açıklamaktadır. Ortak bir amaç, performans hedefleri, yaklaşımları veya stratejileri için bir araya gelmiş, kendini diğerlerine karşı sorumlu hisseden, birbirini tamamlayan becerilere sahip az sayıda insan topluluğuna takım adı verilmektedir. Araştırmacılar bu tanımda, Şekil 8’de görülen bağlılık, hesap verilebilirlik ve beceriler olmak üzere üç temel değişkene yer vermektedir:



Şekil 8: Takım Temelleri Modeli

Kaynak: Katzenbach, J. R. ve Smith, D. K. (1993b). The Discipline of Teams. Harvard Business Review, 71 (2), s. 111-120.

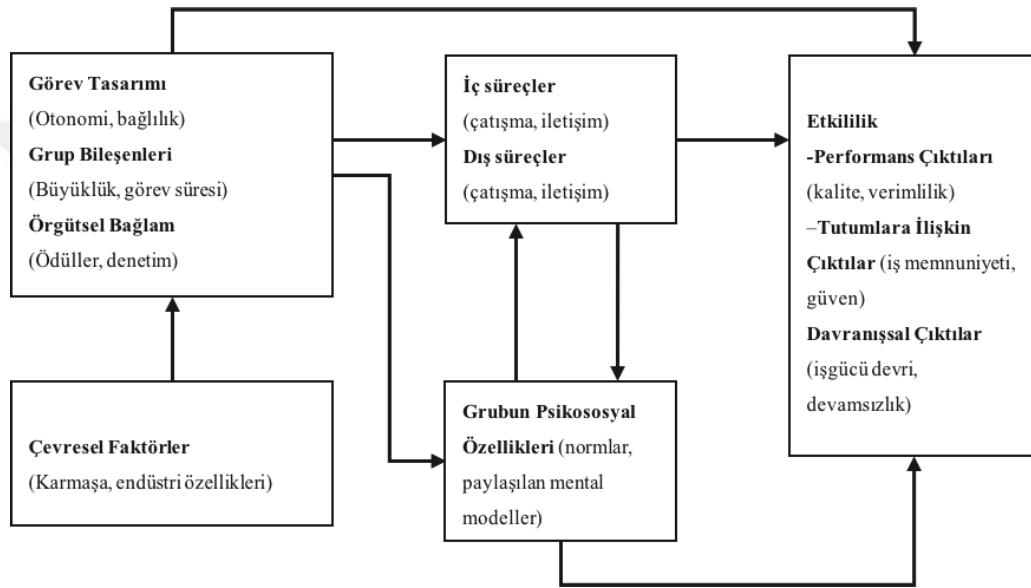
- **Bağlılık:** Takım üyeleri ortak bir amacı paylaşır. Üyeler ortaklaşa geliştirilen genel bir yaklaşıma ve spesifik performans hedeflerinin başarısına bağlılık gösterir.
- **Hesap verilebilirlik:** Takım, ortaya çıkan üründen ortaklaşa sorumlu olan az sayıdaki üyeden oluşur. Takımın büyüklüğü artıkça, bireysel hesap verilebilirlik ve ortak çalışma düzeyi azalış gösterir.
- **Beceri:** Etkili takımlarda üyelerin becerilerinin yeterli düzeyde olduğu kabul edilmektedir. Spesifik fonksiyonel ve teknik görev becerilerine ek olarak, takımların yeterli miktarda kişiler arası ve takıma yönelik becerilere sahip olması gerekir. Bu beceriler iletişim, problem çözme, çatışma yönetimi ve liderlik gibi becerileri içerir.

Locke'a (2009:277) göre etkili takımlar üç boyutlu bir anlayış çerçevesinde şekillenmektedir. İlki takımın ürettiği iş çıktılarının bireylerin miktar, kalite ve zamanlama standartlarını karşılaması veya standartları aşmasıdır. Bunlar takımın bütünü ya da takım lideri ile ilgili değildir; takım ürünlerinin değerlendirilmesinde yararlanılan müşterileri, standartları ve çeşitli değerlendirme faktörlerini ifade eder. İkincisi takımın iş süreçlerinin, üyelerin birlikte ve etkili bir şekilde çalışma yeteneğini geliştirmesidir. Etkili takımlar, hataları tespit etme, düzeltme, gelişen fırsatların farkına varma ve bu fırsatlardan yararlanma konusunda uzman duruma gelirler. Bu takımlar işin belirli bir parçası tamamlandığında, başlangıç aşamasına göre daha yetenekli performans birimlerine dönüşürler. Üçüncüsü takımların, üyelerin öğrenimine ve kişisel refahına olumlu katkı sağlamasıdır. Takımlar kişisel öğrenme alanları olarak hizmet verebilir ve kişiler arası olumlu ilişkilerin gelişmesine neden olabilir. Takım etkililiği, üyelerinin kişisel öğrenimi ve duygusal refahı üzerinde olumlu etki oluşturmada durumunda mümkündür.

Cohen ve Bailey (1997) çalışmalarında etkililiği, takımı etkileyen üç ana değişkene bağlı olarak değerlendirmektedir. Buna göre performans etkililiği çıktıların miktarı ve kalitesi, takım üyelerinin tutumu ve davranışsal sonuçlar açısından değerlendirilir. Performansın etkililiği verimlilik, üretkenlik, tepki süresi, müşteri memnuniyeti, kalite ve inovasyonun da dahil edildiği bir sistemde ele alınır. Modelde (Şekil 9) girdi-süreç-çıkıtı yaklaşımından yararlanmıştır. Model takımın psikososyal özelliklerinin, gerçek takım düzeyi fenomeninde olduğunu ileri sürmektedir. Bu özellikler çıktılar üzerinde doğrudan bir etkiye sahipken; iç ve dış süreçlerin şekillenmesinde sonuçları dolaylı olarak etkilemektedir. Modele göre takım süreçleri normlar, paylaşılan mental modeller veya duygusal durumlar gibi psikososyal özelliklerde etkin bir duruma gelmektedir.

Modelde etkililik unsuru çevresel faktörler, tasarım faktörleri, takım süreçleri ve takımın psikososyal özelliklerinin bir fonksiyonu şeklinde ele alınmaktadır. Modeldeki çevresel faktörler endüstri nitelikleri, çatışma ortamı, müşterilerin koşulları gibi işletmeyi ve takımı etkileyen dış unsurlarını ifade eder. Tasarım faktörleri görev, takım, işletmenin tasarımı gibi takım başarısını etkileyen faktörleri içerir. Takım içi süreç faktörleri takımı oluşturan üyelerin etkileşimlerine yönelik iletişim, çatışma, işbirliği gibi değişkenleri ifade ederken; takım dışı süreç faktörleri takım ve takımı oluşturan

üyelerin dış faktörler ile etkileşimleri ile ilgili olan iletişim, çatışma, işbirliği gibi değişkenleri içermektedir. Modelde takımın psikososyal özellikleri takım bağlılığı ve üyelerin paylaştığı standartlar olarak tanımlanan takım normları değişkenlerini kapsar. Modelde etkililik çıktıları olarak performans, davranışsal ve tutumsal göstergeler belirlenmiştir. Çevresel faktörler, tasarım faktörleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, çevresel faktörler, tasarım faktörleri, iç ve dış süreçler ve psikososyal özellikler çıktıların etkililiğinin tahmin edilmesinde önemli göstergelerdir (Cohen ve Bailey, 1997).



Şekil 9: Takım Etkililiği Modeli

Kaynak: Cohen, S. G. ve Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, Journal of Management , 23 (3), s. 239-290.

Robbins ve Judge'a (2013:318-322) göre takım etkililiği, bir takımın verimliliğinin objektif ölçütleri, yöneticilerin takım performansını değerlendirmesi ve üyelerin memnuniyetinin toplam ölçütleri anlamına gelmektedir. Araştırmacılar geliştirdikleri takım etkililiği modelini içerik, bileşim ve süreç olmak üzere üç temel değişken çerçevesinde ele almaktadır. Modele göre içerik yeterli kaynak, liderlik ve yapı, güven ortamı, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri bileşenlerinden oluşur. Bileşim değişkeninde üyelerin yetenekleri, kişilik, rolleri paylaşırma, çeşitlilik, takımların büyüklüğü, üyelerin esnekliği ve tercihleri bileşenlerini kapsar. Modelin üçüncü değişkeni olan süreç ise ortak amaç, belirli hedefler, takım etkinliği, çatışma düzeyleri ve sosyal kayırmayı ifade eder. Robbins ve Judge'un (2013) takım etkililiği

modeli iki önemli noktaya vurgu yapmaktadır. Birincisi, takımlar biçim ve yapı olarak farklılık gösterir. Model takım türleri arasında genelleme yapmaya çalışmaktadır. Bu nedenle modelin öngörülerini tüm takımlara katı bir şekilde uygulamaktan kaçınmak gerekir. İkincisi ise modelin, takım çalışmasının bireysel çalışmaya tercih edilir olması varsayımıdır. Bireylerin daha iyi yapabilecekleri bir iş için etkili bir takım oluşturmak, işletmenin ve takımın hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır.

Robbins ve De Cenzo'a (1998:339) göre etkili bir takımın özellikleri aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır:

- Takım amaçlarına bağlı net bir anlayışa sahip olma,
- Teknik bilgi ve beceri ile ilgili yetenekli üyelere sahip olma,
- Takım üyelerinin yüksek karşılıklı güven duygusu sergilemesi,
- Takım hedeflerine yönelik bağlılıkta bütünleşme,
- İyi iletişim sistemlerine sahip olma,
- Etkili müzakere becerilerine sahip olma,
- Etkili liderlik becerilerine sahip olma,
- Destekleyici iç ve dış çevre unsurlarına sahip olma.

2.6. Takım Performansını Etkileyen Faktörler ve İlgili Literatür

Takım performansını etkileyen çok sayıda faktörler bulunmaktadır. Bir işletmede faaliyet gösteren takımların yapısı ve bu yapıyı etkileyen faktörler, bunların başında gelmektedir. Literatürde takım bileşenleri (Dyer ve diğ, 2013) olarak da ifade edilen bu faktörler temelde takım içindeki görev, sorumluluk ve otoritenin paylaşımını belirleyen takım ilişkilerini ifade eder. İşletmelere yarar sağlayacak takımlar, üyelerin gelişigüzel bir araya gelmesi ile oluşturulamaz. Takımlar zaman alıcıdır ve yönetimleri zordur. Başarılı bir şekilde çalışmalarını için takımın temelinde düzen anlayışı ve takım amacı yer almaktadır. Takımın yapısı, özellikle belirsizlik ve çeşitliliğin hakim olduğu sanal ve çapraz fonksiyonel takımların kurulmasında daha önemli bir hale gelmektedir.

Takımlar, değişimin istikrarını ve yeniliğini sağlayacak şekilde yapılandırılmalıdır. Takım yapısının oluşturulmasında öncelikle yönetimin, takımın işletme içindeki rolünü belirlemesi gerekir. Takımın işletmenin genel stratejisi ve vizyonu ile bağlantılı olan yöne ve amaca doğru yol almasına gereksinim vardır. Eren'e (2007) göre, takım

yapısının temel unsurları işletmedeki statü, rol ve iletişim biçimlerinden oluşmaktadır. Bunlar takım üyelerinin ve liderlerinin kendi aralarında geliştirdikleri iletişim biçimlerinden doğmaktadır.

Hackman ve Oldham (1980), Katzenbach ve Smith (1993) ve Hunt (1999) gibi araştırmacılar, çalışmalarında aşağıda özetlenen dört ortak değişkenin takım performansında etkili olduğu ifade etmektedir:

- **Etkililik:** Görev ve süreç sonuçlarının takım paydaşlarını tatmin etme derecesini ifade eder.
- **Verimlilik:** Takım süreçlerinin (iletişim, işbirliği, liderlik, uyum, karar alma gibi) derecesi süreç sonuçlarının başarısını, takım gelişimini ve üyelerin memnuniyetini destekler.
- **Öğrenme ve Gelişim:** İnovasyon, transfer edilebilir beceriler, belgelendirilmiş öğrenme, en iyi uygulamalar, araçlar, yöntemler, süreç iyileştirme gibi bilgi ürünlerinin bir sisteme bağlanması anlamına gelir.
- **Takım Üyelerinin Memnuniyeti:** Üyelerin kişisel refahı ve gelişimine katkı sağlayacak takım çalışmasının derecesini ifade eder.

Takım performansını etkileyen faktörlerden bir diğeri takımın büyüklüğüdür. Sayıca çok olan bir şeyin her zaman iyi sonuçlar vermesi mümkün değildir. Çok sayıda çalışanı olan işletmelerin zaman içinde amaç ve değerlerini kaybettiği veya değişime uğradığı görülebilir. Başlangıç büyüklüğünden daha küçük gruplara dönüşen yapılarda odaklanma, enerji ve iletişim gibi unsurların arttığı gözlenmektedir. Aynı durum, takımlar için de söz konusudur. Takımlar etkili olabilmek için ortak bir sorumluluk paylaşacak ve ilişkileri geliştirecek yeterli büyüklüğe sahip olmalıdır. Takımın gereğinden büyük olması, üyelerin takım çıktıları üzerinde daha az etkiye sahip olmasına neden olur.

Literatürde takımın oluşturan bireylerin sayısı konusunda anlaşma sağlanamadığı görülmektedir. Barutçugil (2002:64) etkili takımı 15'i geçmeyen ve genellikle 5-10 arası üyesi bulunan iş grupları olarak tanımlarken; Aranda ve arkadaşları (1998:14-15) bu sayının 4-12 arasında olmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. West (2008) takımı oluşturan bireylerin sayısının en az 2, en fazla 15 olabileceğini; ancak ideal büyüklüğün

en az 2, en fazla 6 olması gerektiğini belirtmiştir. Pfeffer (1989) takımları konu alan bir çalışmada, 2-4 arası üyeden oluşan küçük bir takımda üyeler arasında fikir alışverişinin daha sık yaşanacağını, açık ve etkili bir iletişimin sağlanabileceğini ve takım lideri ile kolay iletişim kurulabileceğini belirtmektedir. 12 veya daha fazla üyeden oluşan büyük takımlarda ise anlaşmazlık ve görüş farklılığı hakimdir. Bu tür takımların içinde çatışmaların sıklıkla yaşandığı alt gruplar oluşur. Bununla birlikte bu takımlar iş tatminsizliği, yüksek işgücü devri ve işsizliği beraberinde getirmektedir.

Takım üyelerinin bilgi, beceri, yetenek, tutum gibi özellikleri takım performansı bileşenlerinin bir boyutunu oluşturmaktadır. Katzenbach ve Smith (1994:47-48) takımların faaliyetlerini gerçekleştirmesi için gerekli olan tamamlayıcı yeteneklerden her birini geliştirmek zorunda olduğunu belirtmektedir. Bu yetenekler aşağıda özetlenen üç grupta değerlendirilir:

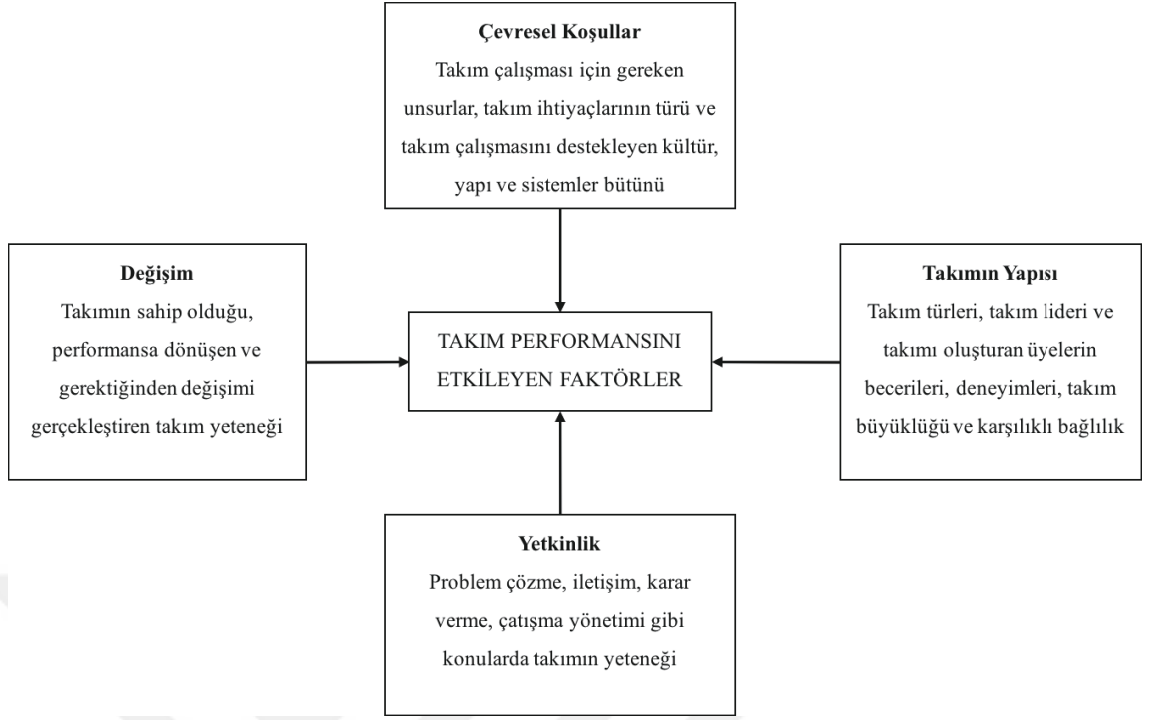
- **Teknik veya Fonksiyonel Yetenek:** Takım görevlerinin etkili bir şekilde yerine getirilmesinde üyeler araştırma, organize etme, analiz etme, tanımlama gibi yeteneklere gereksinim duyarlar.
- **Problem Çözme ve Karar Verme Yetenekleri:** Takımlar karşılaştıkları problemler ve fırsatlar çerçevesinde mevcut seçenekleri değerlendirir. Takım üyeleri bu yetenekleri görevlerini yerine getirme aşamasında geliştirebilir. Ancak takım oluşum aşamasında genellikle bu yeteneklere sahip bireyler tercih edilmektedir. Bu yetenek türü düşünme, tartışma, yaratıcılık, karar verme ve uygulama yeteneklerini içerir.
- **Kişilerarası Etkileşim Yeteneği:** Sosyal yetenek olarak da ifade edilen bu yetenek aktif dinleme, yararlı eleştirilerde bulunma gibi yetenekleri kapsar. Etkili bir iletişimin olmadığı işletmelerde ortak bir amaç ve anlayış oluşturmak zordur.

Kişilerarası etkileşim yeteneğine sahip olmayan takımlar görevlerini yerine getirebilir. Teknik yetenekten yoksun takımların ise bu görevleri gerçekleştiremez. Buradaki temel sorun; üyeler için gerekli yetenek seviyesi ile takım faaliyette bulunmaya başladıktan sonra gelişecek yeteneklerin seviyesi arasında dengeyi doğru oluşturmaktır.

Kültür, takım çalışması için önem taşıyan bir diğer unsurdur. Örgütsel kültürün oluşturulması amacı ile takımları bir araya getirmek ve takım çalışmasını desteklemek işletmeler için önemlidir. Örgütsel kültürün takım kültürüne uyumlu olması gerekir. Bu durum, işletmelerde takımların sorumluluklarını ve takımlardan beklenenleri net bir şekilde açıklamayı gerektirmektedir. Örgütsel kültür yapısı içindeki değerleri, takım üyelerinin davranışlarına ve ilkelerine yansıtabilmek önem taşımaktadır. Farklı kültürlerden gelen üyelerinin performansını geliştirmeyi amaç edinen takımların çoğu, üyelerin tümünün tek bir kültürel açıdan ya da davranış tarzından yansıtılan davranışları desteklemek yerine, kendilerine ait bir takım kültürü oluşturmanın gerekliliğini tespit etmişlerdir. Bu gibi takım kültürlerinin ortaya çıkması, ulusal sınıfların üstünde olan küresel işletmelerde daha yaygındır (Katzenbach ve Smith, 2001:163).

Takım performansını etkileyen faktörlerden biri de takım heterojenliğidir. Takımı oluşturan üyelerin birbirinden farklı yapılarda olmaları heterojen yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Mitchell'e (1986) göre takım heterojenliği belirgin yönler ve belirgin olmayan yönler olmak üzere takımın iki farklı yönünü göstermektedir. Belirgin yön; bireyin karşısındaki kişi hakkında hızlı bir şekilde karar verebildiği ve kişiyi yüzeysel olarak incelemesi sonucu ortaya çıkabilen yönleri ifade eder. Bireyin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, takımdaki çalışma süresi bunlara örnek verilebilir. Belirgin olmayan yönlerin ise kanıtlanması zordur ve yoruma açıktır. Bunlar beceri, yetenek, iş deneyimi, tutum, kişilik gibi yönlerden oluşmaktadır (Tarcan, 2008:24). Bu faktörlerin dışında takım liderliği, karşılıklı bağlılık, iletişim gibi faktörlerinde takım performansını etkilediği görülmektedir.

Takımları etkileyen faktörleri inceleyen Dyer ve arkadaşları (2007; 2013) takım performansı bileşenleri modelini geliştirmiştir (Şekil 10). Model işletmenin içinde bulunduğu çevre, takım yapısı, değişim ve takım yetkinlikleri bileşenlerinden oluşmaktadır. Modele göre bu bileşenler takımların yapılandırılmasında performansı doğrudan etkiler. Bunlar, takımlarda üstün performans elde etmek için takım üyeleri, takım lideri ve üst yönetim tarafından yönetilmesi gereken faktörlerden oluşur. Ayrıca, bu bileşenler takım performansının düzeylerinin belirlenmesinde etkili rol almaktadır. Çalışmamızda modelin bileşenleri detaylı olarak incelenmiştir.



Şekil 10: Takım Performansını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Dyer, W. G., Dyer, J. H. ve Dyer, W. G. (2013), Team Building, Proven Strategies for Improving Team Performance, (5.th Edition), San Francisco: Jossey-Bass, s. 14.

2.6.1. Çevresel Koşullar

Artan rekabet koşullarında işletmeler, değişen çevre koşullarına uyum sağlama zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadır. Takım etkililiğini konu alan bir çalışmada, karmaşa ve endüstri özellikleri gibi birtakım çevresel koşulların takım performansını doğrudan etkilediği gözlemlenmiştir. Çevresel faktörler takım yapısı üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir (Cohen ve Bailey, 1997). Dyer ve arkadaşlarına (2013) göre çevresel koşullar değişkeni takımın faaliyetlerini gerçekleştirdiği örgütsel çevreyi ifade eder.

Araştırmalar, performansını artırmayı amaçlayan işletmelerin özellikle takım performanslarını geliştirmeye önem verdiklerini göstermektedir. Ancak, bu araştırmalarda işletmelerin çoğunun yüksek performanslı takımların oluşturulması ve başarılı takımların geliştirilmesi için gerekli çevresel koşulların sağlanması hususunda yeterli çaba göstermedikleri gözlemlenmiştir. Takım çalışmasını önemli bir unsur olarak ele almalarına rağmen, işletmelerin yalnızca üçte biri takım performansını artırıcı takım-kurma uygulamalarını işletmeye benimsetmek için çeşitli çalışmalarda bulunduklarını belirtmektedir. İşletmelerde yaşanan çeşitli sorunlar takım performansında çevresel

koşullar bileşenin önem kazanmasına neden olmuştur. Başarılı takımlar genellikle takımda çalışacak kişileri görevlendiren üst düzey yöneticilerin istihdam edildiği ve takım performansını destekleyecek kültür ve stratejilere sahip olan işletmelerde bulunmaktadır. Yöneticilerin üçte ikisi yeterli çaba ve zaman ayırmama nedenleri olarak aşağıda yer alan sorunları sıralamaktadır (Dyer ve diğ., 2013:21):

- Etkili bir takım nasıl oluşturulur bilmiyorum.
- Takımın olumlu etkisi yerine, olası olumsuz etkilerinden endişeliyim.
- Etkili bir takım olmamız durumunda üyelere ödül sağlanacağını düşünmüyorum.
- Astlarım takım çalışmasına ihtiyaç olmadığını düşünüyor. Ben de bu uygulamaları zaman alıcı buluyorum.
- Üst yönetim takım geliştirmeyi desteklemiyor ve yeterli zaman ayırmıyor.

Dyer ve arkadaşlarına (2013) göre takıma destek sağlayacak çevresel koşulların oluşturulması aşamasında işletmeye ve yöneticilere belirli görevler düşmektedir. Öncelikli takımdaki görevleri yerine getirmede için takım çalışmasının ne kadar etkili olduğunun belirlenmesi gerekir. Takım çalışmasının sürekliliği olarak adlandırılan bu kavram üç takım çalışması türünden oluşmaktadır: Düşük, ölçülü ve yüksek takım çalışması. Düşük takım çalışmasında modüler bir bağımlılık söz konusudur ve üyeler görevlerin yerine getirilmesinde birbirlerine modelür şekilde bağlıdır.. Takımın görevleri modüler olduğundan, bazen görevler yoğun bir takım çalışması gerektirmeyebilir. Buna akademik birimler ve golf takımları örnek verilebilir. Bu takımda üyeler genel planlamalar yapar ve izlenen yol, rekabet gücü gibi bazı bilgileri paylaşır. Ancak, oyun bireysel performans ile kazanılabilir. Bu nedenle takım çalışması bir araya getirilmiş ya da birleştirilmiş bireysel performansların toplamına dayanmaktadır. Takım üyelerinin çabalarını gerektiren bölüm hedeflerinin belirlenmesi ya da önemli kararların alınması gerektiğinde ise üyelerin bir karar takımı gibi faaliyette bulunması gerekir. Ölçülü takım çalışmasında birbirini izleyen ve sıralı bir bağlılık hakimdir. Takımdaki bir çalışanın görevini tamamlamadan ve çıktılarını devretmeden diğerinin görevini yerine getiremeyeceği durumlarda, takım üyeleri arasında sıralı bir bağlılıktan söz edilebilir. Bu durumda, takım üyelerinin işlerini koordineli bir şekilde yerine getirmeleri için düzenli ve sürekli olarak bir araya gelmeleri gerekir. Bu takımlara muhasebe ve finans departmanları ve beyzbol takımları örnek verilebilir. Bir

işletmenin yönetim kurulunda da ölçülü takım çalışmasına gereksinim duyulabilir. Yüksek takım çalışması ise karşılıklı bağıllık gerektirir. Görevlerin karşılıklı olarak birbirine bağlı olduğu takımlarda görevlerin yerine getirilmesi yüksek derece takım çalışması gerektirebilir. Takım çıktıları döngüsel ve eşzamanlı bir süreç içinde gerçekleşmesi yolu ile elde edilir. Bu durum takım içindeki her bir bireyin diğerleri ile yakın ve koordineli çalışması ile gerçekleşmektedir. Çünkü üyeler tekrarlı bilgi paylaşımı yoluyla görevlerini tamamlamaktadır. Bu da takım üyelerinin gereksinim duyduğu şeyleri bildirmelerini ve diğer üyelerin de bu gereksinimlere karşı duyarlı olmalarını gerektirir. Basketbol takımları ve cerrahi takımlar bu takımlara örnek verilebilir. Diğer takım türlerinden farklı olarak bu takımlarda üyeler çalışma arkadaşları ile sürekli etkileşim halindedir.

İşletmede ihtiyaç duyulan takım türü, çevresel koşulların oluşturulmasında önemli hususlardan biri olarak değerlendirilebilir. Görevi başarmak için uygun takım türüne ilişkin kararlar, takım çalışmasında örgütsel koşulların bir basamağını oluşturur. Takım türleri var oluş amaçları ve süreleri, yapılanma biçimleri, üyeler arası ilişkiler gibi değişkenlere göre farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Takım türü, takım yapısı değişkeninin alt boyutu olarak ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Kültür, yapı ve sistemlere ilişkin örgütsel koşulların takım performansını desteklemesi durumu, çevresel koşulların oluşturulmasındaki bir diğer husustur. Kültür, takım geliştirmede önemli faktörler arasındadır. Bir örgütün kültürü, işletmelerde çok sayıda birey tarafından desteklenen temel paylaşılan değerleri ve varsayımları temsil etmektedir. Yapı, örgütün organizasyon şemasında temsil edilen temel tasarım anlamına gelir. Bu faktör işletmedeki belirli fonksiyonlar için yetki, iletişim ve sorumluluğu ifade eder. Örgüt yapısı, işletmede çalışma ilişkileri ve takımların işletme içindeki görev tasarımlarını belirler. İşletmelerde çeşitli nedenlerle oluşmuş biçimsel olmayan gruplar olmasına rağmen, biçimsel örgüt yapısı takım çalışmasını teşvik edebilir ve destekleyebilir. Sistemler, işletmedeki görevleri gerçekleştirmek için ortak görüş çerçevesinde belirlenmiş yöntemlerdir. Bu bütünlük sistemler, örgütsel yaşamın tüm yönlerini düzenleyebilir. Yüksek performanslı takımlar aşağıda yer alan unsurları yerine getirerek çevresel koşulları etkili bir şekilde yönetebilir. (Dyer ve diğ., 2013:15-45).

- Açık ve ölçülebilir takım performansı hedefleri oluşturmak,

- Hedeflere ulaşma açısından takım çalışmasının öneminin takım üyeleri tarafından anlaşılmasını sağlamak,
- Bireysel performans yerine takım performansına öncelik veren bir ödül sistemi kurmak,
- Biçimsel örgüt yapılarının oluşturulmasından takıma yönelik engelleri ortadan kaldırmak,
- Süreç ve davranışlar doğrultusunda takım çalışmasını destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmak,
- Kararların alınmasında takımın ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlayacak bilgi sistemlerini oluşturmak,
- Takım çalışmasını destekleyecek insan kaynakları sistemleri kurmak.

Sonuç olarak, yüksek performanslı takımları destekleyecek çevresel koşullar oluşturmak için başarı sağlayacak uygun takım çalışması türünü tanımlamak, hedeflere göre takım türünü belirlemek ve takım çalışmasını destekleyecek örgütsel kültür, yapı ve sistemler geliştirmek gerekmektedir. Takım çalışmasını destekleyecek uygun çevresel koşullarını dikkate almayan takımların etkili olma olasılığı oldukça düşüktür.

Literatürde takım performansında çevresel koşulları konu alan ilgili araştırmalar incelenmiştir. Horrie ve arkadaşlarının (2005) “Proje Takım Performansına Yönelik Kültürel Etkilerin Modellenmesi ve Analiz Edilmesi” adlı çalışmada ABD ve Japon şirketlerindeki uluslararası ortak girişim projeleri arasındaki kültürel farklılıkların deneysel analizler yolu ile takım performansını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Simülasyon sonuçlarına göre çalışma sistemleri organizasyon tarzları ile benzerlik gösteren ABD ve Japon takımlarının her koşulda iyi performans gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Japon takımlarının takım tecrübeleri düşük olmasına rağmen; yüksek görev karmaşıklığı altında daha iyi performans sergilediği sonucuna varılmıştır.

Stare’in (2011) “Örgütsel Yapının ve Kültürün Sloven İşletmelerdeki Proje Performansına Etkisi” çalışmasının temel amacı işletmelerde proje ile ilgili örgütsel kültürün düzeyini belirlemektir. Araştırma sonuçları proje performansında ölçülen kültürel faktörlerin düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Pieterse ve arkadaşlarının (2013) kültürel çeşitlilik ve takım performansını konu alan

çalışması, başarının sınırlarının performans-çeşitlilik ilişkisini etkileyen takım üyelerinin hedef yönelimlerini kolaylıkla harekete geçirdiğine dikkat çekmektedir.

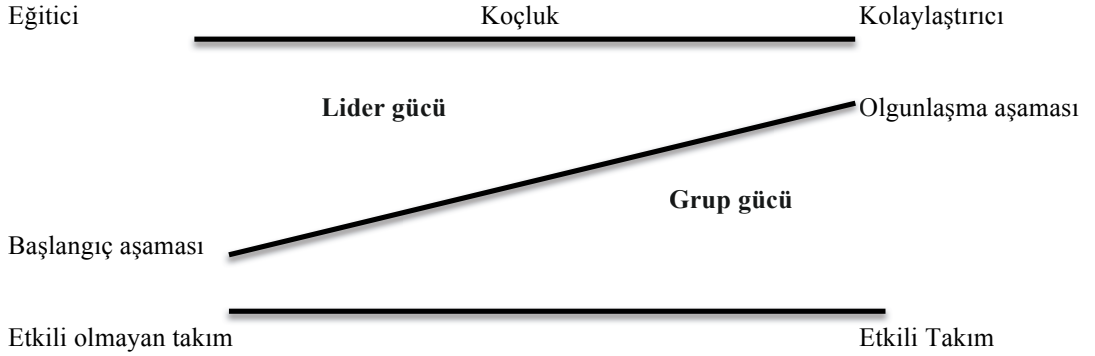
2.6.2. Takım Yetkinliği

Takımın gerekli yetkinliklere sahip olması her koşulda etkili ve başarılı olacağı anlamına gelmemektedir. Takım her alanda yetkin olsa bile başarılı olamama durumu söz konusu olabilir. Bu yetkinlik ve performansın birbirinden bağımsız kavramlar olduğunu anlamına gelmektedir. Bir yöneticinin görevleri arasında olan performansın ve yetkinliklerin geliştirilmesi önemli bir husustur. Takımlarda bu gelişim süreci, üyelerin takımlarını ve kendilerini değerlendirme şekillerini paylaşması ve karşılaştırması ile başlar (Margerison, 2001:117-119).

Yetkinliklerin oluşumu yalnızca bireysel çabalara bağlı değildir, işbirliği için gerekli olan iş fonksiyonları sonucu da bu oluşumda etkili olmaktadır. Küresel rekabet ortamında teknolojik gelişmeler ile ulaşılmak istenen örgütsel başarının sağlanması, takım olarak bir arada çalışmanın çok daha fazlasını gerektirmektedir. Takımın yetkin olması etkili olacağı anlamına gelmez. Margerison (2001) bir takımın yetkin olması için gerekli yetkinlikleri dokuz başlık altında toplayarak küresel nitelik taşıyan bir model geliştirmiştir. Model Malezya, ABD, Suudi Arabistan, Avustralya, Japonya ve İngiltere gibi farklı kültürlere sahip ülkelerde tüm sektörlerde test edilmiştir. Modele göre bu yetkinlikler tavsiye etme, yenilik yapma, teşvik etme, geliştirme, organize etme, üretme, inceleme, sürdürme ve ilişkilendirmedir.

Takım yetkinlikleri yalnızca takım üyelerinin bireysel niteliklerinden oluşmamaktadır. Bu yetkinlikler, takım üyeleri tarafından geliştirilmiş ve paylaşılmıştır. Bu bileşende takımın üyeleri takımın biçimsel ve biçimsel olmayan süreçlerine bağlıdır. Yöneticilerin çoğu astları ile patron-çalışan ilişkisi içindedir. Bu ilişki genellikle yöneticilerin planlama yaptığı ve öncülük ettiği, çalışanların da yöneticilerin talimatlarını yerine getirdiği varsayımı içinde gerçekleşir. Bununla birlikte, etkili bir takım geliştirme sürecinde yöneticilerin çalışanlarını takımın bir üyesi olarak görmesi önem taşımaktadır. Şekil 11’de takım geliştirme modeli yer almaktadır. Liderin yüksek performanslı bir takıma öncülük ettiği varsayımı altında modele göre liderin ilk görevi, ilgili takım türü için gerekli olan yetkinlikleri anlamak ve üyeleri bu yetkinlikler

doğrultusunda eğitmektir. Model, takım olgunlaştıkça takım liderinin rolünün ve takım dinamiklerinin nasıl değiştiğini ve yeni yetkinliklerin nasıl geliştiğini açıklamaktadır.



Şekil 11: Takım Geliştirme Modeli

Kaynak: Dyer, W. G., Dyer, J. H. ve Dyer, W. G. (2013), Team Building, Proven Strategies for Improving Team Performance, (5th Edition), San Francisco: Jossey-Bass, s. 60.

Üyelerin takıma olan katkılarının belirlenmesi dikkatli bir şekilde seçilmiş performans kriterlerinin varlığını gerektirir. Bu amaçla Hay/McBer şirketi takım üyelerinin performansını belirlemek için aşağıdaki yetkinlikleri geliştirmiştir. Çalışmada performansı belirlemek için performans kriterleri görevi gören çeşitli yetkinlikler belirlenmiştir. Bunlar başarılı takım çalışmasına neden olacak bireysel performans kriterleri veya yetkinliklerden oluşmaktadır (Armstrong, 2009:240; akt. Uyargil, 2013:126):

- **Diğer Bireyleri Anlama:** İşletmedeki diğer bireylerin ihtiyaç, istek ve duygularını doğru yorumlama ve güçlü ve güçsüz yönlerini anlama,
- **Etki:** Uygun bir üslup ile fikirlerini kabul ettirme konusunda diğer bireyleri ikna etme,
- **Müşteri Odaklılık:** İç ve dış müşteri ihtiyaçlarına ilgi gösterme,
- **Uyum:** Değişikliklere kolaylıkla adapte olabilme,
- **Takım Çalışması ve İşbirliği:** Uygun sonuçlar yaratacak şekilde takım ile işbirliği yapma,
- **Sözel İletişim:** Takım içinde fikirlerini etkili bir biçimde ifade etme,
- **Başarı Odaklılık:** Ulaşılması kolay olmayan hedefler oluşturma ve bu hedeflere ulaşma,

- **Örgüte Bağlılık:** Geniş örgütsel hedefler çerçevesinde kendisine verilen işi gerçekleştirme.

Bu kriterlere paralel olarak işletmelerde üst düzey yöneticiler ve takım üyelerinin katılımı ile belirlenmesi durumunda takım performansının yönetimine olumlu katkı sağlayacak olan belirli kriterler geliştirilmiştir. Takım üyelerinin performansı için gerekli olan söz konusu kriterler şu şekildedir (Uyargil, 2013:126-127):

- **Girdiler veya Süreçler İle İlgili Kriterler:** Takım sürecinin desteği, katılım, işbirliği ve ortaklaşa çaba gösterme, katılımcı tarzda karar alma, kişiler arası ilişkiler, değişimin kabulü, uyum, esneklik gibi kriterlerdir.
- **Çıktılar veya Sonuçlar İle İlgili Kriterler:** Takım hedeflerinin gerçekleştirilmesi, müşteri tatmini, işin miktarı ve kalitesi, süre bilgisi ve teknik sistemlerin devamlılığının sağlanması gibi kriterleri içermektedir.

Yüksek performanslı takımların yetkinlikleri ile ilgili diğer bir model Dyer ve arkadaşlarına (2013:60-62) aittir. Araştırmacılar beş görev ile ilgili yetkinlik ve beş ilişki veya süreç ile ilgili yetkinlik çerçevesinde modeli açıklamaktadır. Bu yetkinlikler:

Görev ile ilgili yetkinlikler;

- Takım açık ve ölçülebilir hedefler belirler. Üyelerin takım hedeflerine bağlılığını artırır.
- Takım görevlendirmeleri açık bir şekilde belirler. Üyelere yaptıkları işin takımın hedeflerine nasıl katkı sağladığını gösterir.
- Takım karar verme faaliyetlerini belirgin bir süreçte gerçekleştirir. Üyeler uzlaşma yolu ile kararları etkiler.
- Takım yüksek performans standartlarının nasıl oluşturulacağını bilincindedir. Üyeler sonuçlardan ortaklaşa sorumlu tutulur.
- Takım, birlikte verimli zaman geçirme amacı ile etkili toplantılar düzenleyebilir.

İlişki veya süreç ile ilgili yetkinlikler;

- Takım, üyeler arasında desteğin ve güvenin nasıl oluşturulacağını bilincindedir. Bu durum takım üyelerinin birbirine ve takıma bağlılığını artırır.

- Takım açık bir iletişim süreci geliştirir. Üyeler bilgi paylaşımı, duygularını ifade etme ve geribildirim sağlama konusunda isteklidir.
- Takımda çatışma yönetimini sağlayan bir süreç vardır. İşletmede çatışmaların farkına varılmıştır ve çatışma yönetimine ilişkin uygulamalar gerçekleşmektedir.
- Takım üyeleri işbirliği içindedir ve birbirlerine karşılıklı saygı gösterir.
- Takım üyeleri takımı geliştirecek yenilikçi fikirleri sağlamak için risk almaya hazır durumdadır.

Takım performansı bileşenlerinden takım yapısı ve çevresel koşullar, takıma ilişkin çalışmaların yürütülmesinde etkili olurken, yetkinlikler yüksek performansa ulaşılmasını sağlamaktadır. Takımın olağanüstü bir başarı elde etmesi hedef belirleme, karar verme, iletişim, güven oluşturma ve anlaşmazlıkların çözümü konusunda yetkinliklerin geliştirilmesine bağlıdır (Dyer ve diğ., 2013).

Etkin bir takım lideri, üyelerin ve liderin temel yetkinlikleri konusunda üyeleri bilgilendirir. Bu bilgilendirme genellikle eğitim şeklinde gerçekleşir. Eğitim süreçlerini yürütme aşamasında liderin kendisini yetersiz hissetmesi durumunda dışarıdan görevlendirilen bir uzman ya da danışman takımın eğitimine yardımcı olabilir. Bu eğitim sürecinde lider belirli görevleri yerine getirir. Bunlardan biri güç paylaşımıdır. Başarılı takımlarda üyeler arasındaki güç farklılıklarının önemi azalmakta ve mevcut gücün farklı türleri dengelenmeye çalışılmaktadır. Güç, takımın hedeflerine ulaşmak için işbirliği ve katkı sağlayan takım üyeleri arasındaki uzmanlığın bir fonksiyonu şeklindedir (Johnson ve Johnson, 1991). Takımdaki güç farklılıklarının çeşitli kaynakları olabilir: bireylerin biçimsel olarak işletmedeki konumu, çalışma veya mesleki durumu, işle ilgili bireysel faktörler ve çalışanın kişiliği. Örgütsel ortamda güç farklılıkları her zaman bulunmaktadır. Bireyler arasındaki etkileşim söz konusu güç veya etki kullanımını şekillendirmektedir. Güç farklılıklarının kullanımı ve aktif duruma gelmesi, takımı olumsuz olarak etkileyebilecek uzmanlıkla ilgili bir durum değildir (Nichols ve diğ., 2002:76). Liderin eğitim sürecindeki görevlerinden biri de liderlik paylaşımıdır. Liderlik pozisyona bağlı olmasına karşın, başkaları ile paylaşılabilen bir süreçtir. Liderlik sürecinde liderliği paylaşan kişi, takımı ileriye taşımaya gereksinim duyacak bir faaliyetin farkına varır ve ardından harekete geçer. Liderlik, takım çıkmaza düştüğü zaman her takım üyesinin sorumluluk almaya başladığı

durumda gerçek anlamda paylaşılan bir durum şeklini alır. Bu durumda takım lideri ve üyeleri takımın işleyişinden kendilerini sorumlu hisseder.

Dyer ve arkadaşları (2007; 2013) bir takımın performansını geliştirecek belirli yetkinlikler tanımlamaktadır. Bu yetkinlikler şu şekilde sıralanabilir: açık ve ölçülebilir hedefler oluşturma, görevleri net bir şekilde belirleme ve yetkinlikleri kesinleştirme, karar verme sürecini etkili olarak kullanma, yüksek performans sorumluluğunun oluşturulması, etkin toplantıların gerçekleşmesi, güvenin oluşturulması, açık iletişim kanallarının oluşturulması, çatışma yönetimi, karşılıklı saygı ve işbirliği oluşturma, risk almayı ve yeniliği teşvik etme ve takım oluşturma.

Literatürde takım performansını etkileyen yetkinlikleri konu alan ilgili araştırmalar incelenmiştir. Dyer ve arkadaşları (2013) takım yetkinliklerinin ölçölmesini sağlayan bir ölçek geliştirmiştir. Araştırmacılara göre gelişmiş bir takım ulaştığı yetkinlik seviyesini görmek için 18 ifadeden oluşan bu değerlendirme ölçeğini kullanabilir.

Özler ve Koparan (2006) alışmalarında, yetkinlik bileşeninin bir boyutu olan iletişim faktörünün performans ile ilişkisini incelemektedir. Araştırma bulgularına göre, takım çalışması sonucu takım üyeleri arasında daha etkili bir iletişimin gerçekleşirken, iletişim ile ilgili problemlerle karşılaşma oranı azalmaktadır. Araştırma sonucu ortaya çıkan bu durum performansı olumlu yönde etkilemektedir.

Walters ve Sirotiak (2011) İnşaat Mühendisliği ve Yönetim bölümü öğrencilerinin katılımı ile “Projeye Dayalı Öğrenmenin, Liderlik Yetenekleri ve İletişim Becerileri Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi” adlı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın hareket noktasını öğrencilere teknik ve teknik olmayan yetkinliklerin öğretilmesi oluşurmaktadır. Eğitimciler, yetkinliklerin öğretilmesini kolaylaştırmak için bir eğitim programı geliştirmiştir ve öğrencilerin kavrama düzeylerini değerlendirmiştir. Bu alışma, söz konusu beceri ve yetkinliklerin öğreniminde probleme dayalı öğrenme yönteminin kullanıldığı kontrollü bir çalışmanın sonuçlarını açıklamaktadır. Hedeflere en iyi şekilde ulaşmak için hedef belirleme, faaliyetleri tanımlama ve organize etme konusunda öğrencilerin sahip olduğu yetenek dikkate alındığında araştırma sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Troth ve arkadaşları (2012), “Duygusal Zeka, İletişim Yetkinliği ve Takımın Sosyal Uyumundan Öğrencilerin Beklentileri” adlı çalışmasını 273 İşletme bölümü öğrencisi ile gerçekleştirmiştir. Çalışmanın amacı, takımın sosyal uyumuna yönelik duygusal zeka düzeylerine göre belirlenen öğrencilerin bireysel beklentileri ve bireysel iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. Araştırmacılar, duygusal zeka eğitimi uygulamaları ve öğrencilerin takımlarda görev almalarının, takıma uyum sağlamayı kolaylaştıran yollar arasında olduğuna dikkat çekmektedir.

2.6.3. Değişim

İşletmeler hızla değişen dünyada varlıklarını sürdürebilmek için sürekli olarak değişiklik yapma ihtiyacı ile karşı karşıyadır. İşletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri; düzenli aralıklarla ve sürekli olarak ürünlerini, hizmetlerini, üretim ve yönetim süreçlerini koşullara uygun bir şekilde değiştirmeleri ve yenilemelerine bağlıdır. Değişim, işletmelerin çalışma ortamında meydana gelen herhangi bir değişiklik anlamına gelir. Planlanan değişim ile sonuçlar somut bir şekil alır, süreçlerin kontrolü kolaylaşır, belirsizlik ortamında güven oluşturulur ve karar vermede rehberlik sağlanmış olur. Bir dizi örgütsel süreci içeren bu değişiklikler zaman içinde gerçekleşmektedir. Aynı durum, takımlar için de geçerlidir. Yüksek performanslı takımların etkili olabilmesi için zaman içinde değişimi gerçekleştirmeleri ve yeni koşullara uyum sağlayabilmeleri gerekir. Bununla birlikte değişim kavramı, sistematik bir süreç olarak ele alınması ve uygulanmasının yanında belirli araç ve yöntemlerin etkin kullanımını da gerektirmektedir. Bu açıdan, değişimi yönetmenin temel araçlarından birini performans değerlendirme sistemleri oluşturmaktadır (Dyer ve diğ., 2013; Çömez, 2013:20).

İç ve dış kaynakların neden olduğu değişiklikler takımları farklı şekillerde etkileyebilir. İç kaynağın neden olduğu değişim, genellikle planlanmıştır ve sistematik bir şekilde gerçekleşir. Yeni bir takımın ya da bölümün oluşturulması, yeniden yapılanma, takıma yeni bir üye almaya veya işten çıkarmaya karar verme ve farklı iş yapma şekillerinden yararlanma iç kaynaklı değişimine örnek verilebilir. İç kaynaklı değişim, belirli bir düzeye kadar yönetimin kontrolündedir. Yeni bir kanun ya da mevzuat, rakiplerin faaliyetleri veya siyasi değişim gibi faktörler dış kaynaklı değişim unsurları arasında yer alır. Bu unsurlar örgüt içinde değişime karşı farklı tepkilere neden olabilir. Takımların genellikle bu değişimlere daha olumlu tepkiler verdikleri gözlenmektedir. Bunun

nedeni, ortak bir amaç çerçevesinde çalışılması ve işletmenin başarılı yürüttüğü değişim programlarının takım liderini ve üyelerini birleştirmesi olarak kabul edilebilir.

Yüksek performanslı takımlar etkili olabilmek için zaman içinde değişimi gerçekleştirme ve yeni koşullara uyum sağlayabilme becerisi göstermektedir. Başarının sağlanmasında takımın çevresel koşulları, yapısı ve yetkinlikleri ile ilgili olan faktörlerde değişikliğe gidilmesi gerekebilir. Takım, performansını takip etme ve güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varma gücüne sahip olmalıdır. Yüksek performanslı takımlar birtakım uygulamalar ile değişim yeteneği geliştirebilir. Bu uygulamalar aşağıda sıralanmıştır (Dyer ve diğ., 2013:):

- Arzu edilen takım hedeflerine daha kolay ulaşma amacı ile gerekli değişiklikleri başlatarak takımın çevresel koşulları, takım yapısı ve takım yetkinliklerinin düzenli değerlendirmeleri sonucunda takım-kurma sürecinin oluşturulması,
- Sürekli değişen dünyanın taleplerini karşılamak amacı ile takım üyeleri arasında düzenli değişikliklerin gerekli olduğu felsefesinin oluşturulması.

Takım performansını geliştirici değişim çalışmaları, takım lideri ve üyeler aracılığı ile gerçekleşebileceği gibi, takım dışından bir kişinin yardımı ile de yapılmaktadır. Takım dışından olan kişi işletme dışından bir danışman, işletmedeki İKY departmanından bir yetkili veya daha önce takım geliştirme sürecinde yer alan bir çalışan olabilir. Takım lideri veya yönetici takım geliştirme çalışmalarından sorumludur. Bu sorumluluk en temelinde takımın gelişimi için üretken bir takım yapısı oluşturma ve iş süreçleri geliştirme çalışmalarını içerir. Lider, kaynak olarak danışman kullansa da, takım performansını geliştirici faaliyetlerden bireysel olarak sorumludur. Danışmanın temel görevi süreci başlatmaktır. Danışman kullanımı genellikle takım liderinin problemlerin farkında ve takımın gelişimini sağlayacak bazı faaliyetlerin gerekli olduğunun bilincinde olduğu ancak; problemleri çözmek için ne yapılması gerektiğinin bilinmemesi durumunda tavsiye edilmektedir. Danışman, takım performansı geliştirme aşamasında ve yeni bir takım oluşturma veya yapılandırma sürecinde görev alabilir. Ancak bu aşamada danışman kullanımı daha karmaşık bir süreçtir. Takım kurma veya yapılanma programının yapısı bir döngü şeklindedir. Program bir ya da birden fazla problemin tanımlanması ile başlar. Takım oluşturma çabası öncesi ve sırasında problemin temel nedenlerini belirlemek için veriler toplanır. Danışman başlangıçta veri

toplama sürecine yardımcı olabilir; ancak takımın ilerleyen süreçlerde veri toplama yeteneği kazanması gerekir. Araştırmalar, görüşmeler ve takım ortamında açık veri paylaşımı genel veri toplama yöntemlerindendir. Açık veri paylaşımı yöntemi, takımdaki her bir kişinin diğer üyeler ile açık bir şekilde bilgi paylaşmasının istendiği bir yöntemdir. Paylaşılan veriler, görüşmede ortaya çıkan bilgiler kadar kapsayıcı olmayabilir; ancak her üye takıma sunduğu bilgi kadar kendini sorumlu hisseder. Verilerin analizi aşamasında takım lideri ve danışman takım üyeleri ile birlikte verilerin özetlenmesi ve öncelik sırasına göre düzenlenmesi işlemlerini gerçekleştirir. Veriler ile ilgili faaliyetlerin tamamlanmasının ardından takım lideri ve danışmanın rolleri birbirinden farklılaşır. Faaliyet planlama olarak ifade edilen bu aşamada, takım lideri geleneksel yönetici rolünü yerine getirmektedir. Bu süreçte belirlenmiş sorunlar çözüme hazır problemlere dönüştürülmeli ve faaliyet planları geliştirilmelidir. Danışman, grubu gözlemlene ve faaliyetlerini kolaylaştırma rolünü üstlenmektedir (Dyer ve diğ., 2013).

Schein (1988) bu rolü, takımdaki diğer üyelere faaliyetleri nasıl gerçekleştireceğini öğreten, süreç danışmanlığı olarak ifade etmektedir. Ayrıca, danışman problem çözme becerileri geliştirme konusunda takımı eğitir. Sürecin son aşamasını uygulama ve değerlendirme oluşturur. Takım kurma sürecinde değişimi gerçekleştirecek faaliyetleri uygulamaya koymak gerekir. Planların uygulanmasını sağlama, yönetimin önemli bir fonksiyonudur ve yöneticinin takımın planlarına bağlı olarak hareket etmesi önem taşımaktadır. Danışman uygulama aşamasında faaliyetlerin düzeyini gözlemlemektedir ve değerlendirme sürecine aktif olarak katılmaktadır.

Takımda yeni teknolojilerin kullanımı, takım içi iletişimi etkileyen unsurlardandır. Yüz yüze gerçekleşen toplantıların yanı sıra telefon ve e-posta gibi diğer iletişim araçları, bilgi paylaşımı açısından çalışanlara esneklik sağlayan teknolojik gelişmeler arasında yer almaktadır. Toplantı gündemi belirleme veya planlama gibi faaliyetler kullanılan bu tür araçlar, yüz yüze gerçekleşen görüşmelerin etkinliğini ve kalitesini artırabilir. Ses ve görsel-işitsel tele-konferans kullanımı ise, seyahatte veya izinli olan takım üyelerinin belirli iş süreçlerine dahil edilmesi olanağı sağlar. Bu uygulamalar ile üyeler takım ile temas kurabilir, toplantılara katılabilir ve karar alma süreçlerine dahil olabilir. Sesli mesaj ve e-posta kullanımından çok daha gelişmiş taşınabilir bilgisayarlar ve “grup yazılım” uygulamalarının kullanıma kadar uzanan teknoloji-tabanlı bilgi sistemleri,

görevlerin yerine getirilmesinde takımlar için önemli araçlardır. Bu teknolojilerin kullanımı zaman ve maliyet tasarrufu sağlarken, takım üyeleri arasında işbirliği ve iletişimi kolaylaştırabilir.

Yeni teknolojilerin kullanımı genellikle sanal takım yapılarında karşımıza çıkmaktadır. Araştırmalardan bazıları sanal takımların başarısı açısından teknoloji kullanımına vurgu yaparken (Edmondson ve diğ., 2001; Earnhardt, 2009); bazıları da sanal takımları destekleyecek bilgi teknolojilerinin yeniden yapılandırılmasının gerekliliği üzerinde durmaktadır (Townsend ve diğ., 1998). Lin ve arkadaşları (2008) teknolojinin sanal takımların başarısında önemli bir faktör olduğunu ifade etmekle birlikte, teknoloji türünün bu başarıda önemli katkı sağlamadığını tespit etmiştir. Teknoloji türünün takım başarısında etkili olmasa da, teknoloji iletişimi sağlayan bir araç olduğu ve ilgili projeyi tamamlamada takımın yeteneğini güçlendirdiği kabul edilmektedir. Bu durum Horwitz, Bravington ve Silvis'in (2006) çalışmasının sonucu ile uyumludur. Bu çalışmaya göre araştırmaya katılanlar, sanal olarak çalışma şeklinin başarılarında etkili olmadığını belirtmektedir. Gerçekte araştırmacılar, yalnızca Avrupa ülkelerindeki işletmelerde istihdam eden katılımcılar için teknoloji ile takım başarısının ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Araştırmaya katılan diğer bireylerin yüz yüze etkileşim içinde olması durumunda ise takımın başarı sağlayacağına dikkat çekilmektedir (Earnhardt, 2009:4).

Literatürde takım performansında değişim faktörlerini konu alan araştırmalar incelenmiştir. Özler ve Koparan (2006) çalışmasında takım performansı ile değişim ve uyum bileşenleri arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre değişim ve uyum faktörü ile takım performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu tespit edilmiştir. Rafferty ve Jimmieson (2010) çalışmalarında, sürekli değişim ortamında takım çıktılarını etkileyen süreçler ile ilgili ortak algılardaki değişiklikleri tespit etmeyi amaçlamaktadır. Avustralya'da polis teşkilatına uygulanan çalışma 422 takımda görevli olan 3682 katılımcı ile gerçekleşmiştir. Çalışma, takımların değişim iklimi boyutları (bilgi değişimi ve değişime katılım) ile rol belirsizliği, aşırı rol yükleme, çalışma yaşamı kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Whelan-Barry ve arkadaşları (2003) ise, değişim uygulamasının grup düzeyinde planlanıp gerçekleştirilmesi gerekliliğini ve bunun bir kurumun değişim vizyonu anlamına geldiğini belirtmektedir.

(Rafferty ve Jimmieson, 2010:552). Bu sonuç, takımların örgütsel değişim süreçlerinin önemli yönleri hakkında paylaşılan algılar geliştirildiğine örnek gösterilebilir.

Gökçeğöz (2002) çalışmasında, takım içinde birlikte problem çözmenin ya da karar almanın, takım hedeflerinin belirgin bir hale getirmenin, değişime karşı esnek olmanın ve takım lideri ve üyelerin güven ortamında çalışmalarının takım başarısını olumlu etkilediği sonucunu elde etmiştir. Buna ek olarak çalışmada takım çalışması ile takım üyelerinin motivasyon, iletişim ve değişime uyum faktörlerinin takım performansını olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar araştırma bulgularında ifade edilen takım performans bileşenleri içerisinde yer alan bu boyutların içerikleri ile paralellik göstermektedir (Bulut, 2011:39-40)

Hoegl ve Parboteeah (2003) “Yenilikçi Projelerde Hedef Belirleme ve Takım Performansı: Takım Çalışması Kalitesinin Moderatörlük Rolü” isimli çalışmasına 145 yazılım geliştirme takımı dahil edilmiştir. Araştırma verileri takım üyeleri, liderler ve yöneticilerden oluşan 575 katılımcıdan elde edilmiştir. Çalışmada, yenilikçi projelerin işbirlikçi doğası göz önüne alındığında takımların, hedef belirlemeyi başarılı bir şekilde gerçekleştirmenin ötesine geçmesi amaçlanmaktadır. Araştırma sonuçları hedef belirlemenin doğrudan etkinlik ve verimlilik ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Benzer bir çalışmada Küçük (2008), takım çalışmasının yenilik üzerindeki etkilerinin incelemiştir. Araştırmacı, takım çalışması gerçekleştirilen kurumlarda, çalışanların öğrenme düzeylerinin artacağını ve performanslarının yükseleceğini belirtmiştir. Bununla birlikte çalışanların yenilik yapma istek ve arzularındaki artışın takım çalışmasında sinerji etkisi yaratacağına dikkat çekilmektedir.

Edmondson ve arkadaşları (2001) hastanelerde takım halinde öğrenme ve bu süreçte yeni teknolojilerin kullanımını konu aldığı çalışmasında, çalışma ortamında yeni alışkanlıkların benimsenmesinde belirleyici olan yeni teknoloji kullanımı kararının ardından, kolektif öğrenme sürecinin nasıl yaşandığını açıklayan bir süreç teorisi önermektedir. Buna göre, araştırmaya katılan hastanelerden bazıları takımlar ile ilgili yeni alışkanlar geliştirmede başarılı olurken, bazıları da yeni teknolojiye uyum sağlayamamaktadır. Bu çalışmada, teknoloji uyumu konusunda yapılan önceki çalışmalardan farklı olarak örgütsel düzey farklılıklarının sonuçlar üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir.

2.6.4. Takım Yapısı ve Boyutları

1980’li yıllardan günümüze yönetim ve organizasyon bilimi, takım yapıları ve tasarımları konusu ile yakından ilgilenmektedir. Konu ile ilgili çalışmalar, yapının takım sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Mello ve Ruckes, 2006:1022). Bununla birlikte birçok araştırmacıya göre takım yapısı takım performansını etkileyen temel faktörlerden biridir (Senior, 1997; Dyer ve diğ.,2013).

Takım yapısı, takımın üyesi olan bireylerin bilgi, beceri, deneyim ve rolleri dışında, takım için sinerji oluşturan yüksek performans ile sonuçlanacak bireysel kapasitelerini ifade eder. Bir takımın başarılı olması için görevi gerçekleştirecek gerekli beceri ve deneyime ve başarıya ulaştıracak motivasyona ihtiyacı vardır. Takım lideri bu özelliklere ek olarak bireyleri belirleme ve takıma çekme hususunda kritik bir rol oynar. İşletmede çevresel koşullar takım çalışmasını destekler nitelikte ise bir sonraki görev takımın uygun büyüklüğünü, sorumluluğun kimde olacağını ve motivasyon ve beceri setine bağlı olarak takımın nasıl yönetilmesi gerektiğini belirlemektir. Stewart’a (2006) göre, takım yapısı üyelerin özellikleri, farklılıkları ve takım büyüklüğü gibi kümelenmiş boyutları içeren tasarım faktörleri ile yakından ilişkilidir. Kümelenmiş üye özellikleri bakış açısından bireylerin farklı yeteneklere sahip olması, takıma farklı kaynaklar sağlamaktadır. Her bir kaynak ise takıma doğrusallık katar. Bu nedenle takım başarısının değeri, takım performansının değerine bağlıdır. Takım yapısı takım türleri, takım büyüklüğü, takım liderliği, takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri ve karşılıklı bağlılık alt boyutlarında ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Literatürde takım yapısını konu alan ilgili araştırmalar incelenmiştir. Mello ve Ruckes (2006) takım yapısını belirleyen bileşenleri analiz ettikleri çalışmalarında takımları homojen takımlar ve heterojen takımlar olarak iki grup altında incelemiştir. Farklı özelliklere sahip olan bireylerden oluşan takımların, çeşitli bilgi kaynaklarını kullanmaları nedeni ile başarıya ulaştıracak nitelikte karar verme olasılıkları daha yüksektir. Heterojen takımların farklı projeleri tercih etme eğilimleri artmaktadır. Ayrıca bu takımların performans sonuçlarının daha tutarlı olduğu tespit edilmiştir.

Özler ve Koparan (2006), takım çalışması ve takım performansı arasındaki ilişkiyi motivasyon, iletişim, liderlik, uyum ve heterojenlik faktörleri açısından incelemektedir. Araştırma sonuçlarına göre, takım yapısı bileşenlerinden motivasyon ile performans

değişkeni arasında olumlu bir ilişki vardır. Buna göre, takım çalışması motivasyonu artırmakta, motivasyondaki artış da takım performansının artmasına neden olmaktadır. Takım üyeleri ile iyi ilişkiler kuran doğru lider, takımın performansının artırıcı bir diğer faktördür. Jansen'ın (2013) çalışması ise takım yapısı alt bileşenlerinden motivasyon ve liderlik türlerinin takım performansına ve yaratıcılığına etkisini analiz etmektedir. Bu çalışmada, dinamik bir çevrede dönüşümcü liderlik özelliklerinin takım yaratıcılığını nasıl etkilediği incelenmektedir. Çalışma etkileşimci liderliğin durağan bir çevrede takım performansına olan etkisine değinmektedir.

Takım yapısını konu alan bir diğer çalışma, Bell'in (2007) "Takım Performansının Belirleyicileri Olarak Derin Düzeyli Yapı Değişkenleri: Bir Meta-Analiz" adlı çalışmasıdır. Araştırmada, belirli derin düzeyli takım yapısı değişkenleri (kişilik faktörleri, değerler, yetenekler gibi) ve takım performansı arasındaki ilişkileri tahmin etmek için meta-analitik teknikler kullanılarak bir bütün oluşturulmaya çalışılmıştır. Takım performansı ve takım yapısı değişkenleri arasındaki ilişkinin gücü, çalışmanın laboratuvarda gerçekleşmesi, alan araştırması olması ya da takım yapısı değişkeninin belirli gözlemlerden hareketle tanımlanmasına göre belirlenmektedir. Laboratuvar çalışmalarında takımın minimum ve maksimum genel zihinsel yeteneğinin ve takımın ortalama duygusal zekasının takım performansı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık alan çalışmalarında, minimum takım uzlaşması ve ortalama takım vicdanlılığı, denemeye açıklık, kolektivizm ve takım çalışması için tercih edilme gibi unsurlar takım çalışmasının güçlü öngörücülerini oluşturmaktadır.

2.6.4.1. Takım Büyüklüğü

Takımın yapısı araştırmaları kapsamında ele alınan boyutlardan biri takım büyüklüğüdür. Takım büyüklüğü, takım süreçleri ve çıktıları ile yakından ilgilidir. Takımın optimal büyüklüğü takım faaliyetleri ve hedeflerine, üst yönetimin takım ve üyelerden beklentilerine, takım üyelerinin gerçekleştirmesi gereken rollere ve takım performansı için gerekli olan bağlılık ve dayanışma düzeyine bağlıdır. Gereğinden daha az üyeye sahip olan bir takım görevlerini tamamlamak için yeterli kaynak ve becerilere sahip değildir. Takımın gereğinden fazla üyesinin olması ise, takım içindeki iletişim ve işbirliğini zorlaştırmaktadır. Bu durum da kötü performans ile sonuçlanabilir.

Takım büyüklüğü, ayrıca takım performansı ve üyelerin memnuniyeti ile ilişkilidir. Bazı yöneticiler yeni fikirlerin oluşmasını sağlayacakları ve göreve veya projeye daha fazla önem verecekleri düşüncesi ile büyük takımları tercih etmektedir. Bazı yöneticiler de bireylerin takımda yer almasının ve takım dışında kalmamasının iyi bir deneyim olduğunu düşünmektedir. Büyük ölçekli takımlar, üyelerin takıma ilave kaynak ve beceri sağlamaları nedeni ile daha büyük ürün ve çıktı üretebilmektedir. Ancak, bu takımların, üyelerin sayısındaki fazlalık karmaşık etkileşime neden olmaktadır. Bu durum üyeler arasındaki güvenin ve memnuniyetin ve bir bütün olarak takımın performansının azalmasına neden olmaktadır (Hackman ve Wageman, 2005).

Takımın boyutunun belirlenmesi görevin doğasına bağlı olduğundan optimal takımın boyutuna ilişkin kesin bir yargı bulunmamaktadır. Ampirik çalışmalar, ideal takım büyüklüğünün 5-9 arası üyeden oluştuğunu belirtmektedir. Daha fazla sayıda, örneğin elli veya üzeri bireyden oluşan bir grup teorik olarak bir takım olabilir; ancak bu takım fonksiyonlarını tek bir takım olarak gerçekleştirmek yerine alt takımlara bölünecektir. Bunun nedeni, çok sayıda bireyden oluşan bir takımın bir grup olarak hareket etmeleri ve kendi aralarında yapıcı biçimde anlaşmalarının zorluğudur. Büyük takımlar bir araya gelecekleri yer ve zaman açısından lojistik zorluklar yaşamaktadır. Ayrıca bu gruplar bir takım oluşumunda gerekli düşünce ve görüşlerin paylaşılmasını engelleyen “sürü davranışı” gibi muğlak engeller ile zaman zaman karşılaşmaktadır. Bunun sonucu olarak daha az sayıda açık hedefler takımın hiyerarşik lideri tarafından belirlenir ve bu lider takım çalışması değerlerini çalışma yaklaşımı olarak ele alır (Katzenbach ve Smith, 1993:69).

Takım büyüklüğünü konu alan çalışmalar, takımın görevlerini gerçekleştirmeyi sağlayacak kadar yeterli büyüklükte olması durumunda etkili olacağını belirtmektedir. Yeterli düzeyden daha büyük olması ise takımın etkisinin azalmasına neden olmaktadır (Hackman, 1990; Poulton, 1995; Jackson, 1996). Takım yapısını ele alan çalışmalardan bazıları takım büyüklüğü ve yenilik arasında eğrisel (belirli bir noktaya kadar bir değişkenin giderek çoğalan bir artış gösterdiği, belirli bir noktadan sonra diğer değişken ya da değişkenlerde çoğalan azalış görülen) bir ilişki olduğu ifade etmektedir. Buna göre, iki ya da üç kişiden oluşan küçük takımlar, yenilik için gerekli farklı bakış açıları içeren görüş ve önerilerden yoksun olacaktır (Jackson, 1996). 12’den daha fazla üyesi

olan takımlarda ise etkili iletişim, etkileşim ve katılımın sağlanması zorlaşacaktır (Poulton, 1995; akt. Curral ve diğ. 2001:191).

Katzenbach ve Smith'in (1993) üst düzey takımları konu alan çalışması, üst yönetim ile ilişkili takımları oluşturma diğer takım türlerine göre çok daha zor olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, az sayıda üyeden oluşan üst düzey takımların daha başarılı oldukları ifade edilmektedir. Robbins ve Judge (2013), 10 ya da 12'den fazla üyeden oluşan takımlarda yapıcı etkileşim sağlamanın zorluğuna dikkat çekmektedir. Araştırmacıya göre yüksek performansa ulaşmak için gerekli olan karşılıklı sorumluluk ve bağlılığın sağlanması büyük takımlarda oldukça zordur.

2.6.4.2. Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri

Takım çalışması, üyelerin çeşitli teknik ve kişilerarası bilgi, beceriler ve gerekli deneyime sahip olmasını gerektirmektedir. Zaman içinde kazanılan bilgi ve deneyim, becerilerin de gelişmesini sağlamaktadır. Üyeleri yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip olan takımlar hedeflenen performans düzeyine ulaşmaktadır.

Keçecioğlu (2002) takımlarda farklı bilgi ve deneyimlerin bütünleştirilmesi ile takım içinde ve diğer örgütsel takımlarda yeni bilgi ve deneyimleri paylaşarak bilginin etkinliğinin artmasına katkı sağlandığını belirtmektedir. Athanasaw (2003) kamu sektöründeki çapraz fonksiyonel takım üyelerini araştırma kapsamına aldığı çalışmada katılımcıların etkili takım üyesi olmak için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olduklarını tespit etmiştir. Mesleki iş deneyiminin süresi, takıma yeni üye alım sıklığı, eğitim türü ve takımda gönüllü olarak veya görevlendirme ile yer alma değişkenlerine bağlı olarak takım performansının artış gösterdiğini belirtmiştir. (Atılgan, 2015: 25).

Dyer ve arkadaşları (2013) takımların yapısını üyelerin becerileri ve motivasyonu açısından Şekil 12'deki gibi açıklamaktadır. Buna göre takımı ve takım üyelerini yönetme düzeyi üyelerin yetenekleri ve motive olma derecelerinin şiddetine göre değişmektedir. Bazı durumlarda takım üyeleri gerekli becerilere sahip olmayabilir ya da takım çalışması düzenli motive edilmemiş olabilir. Yetenek, motivasyon oluşturma ve geliştirmenin zorluğu motivasyonu düşük veya yetersiz olan takım üyelerinin takımın dışında kalmasına neden olabilmektedir. Takım üyeleri yetenekli, ancak motive

edilmemiş ise bu durumda takım lideri motivasyonel rolünü kullanacaktır. Takım görevleri ve performansı için, gerektiğinde sorumluluk alarak, yetenekli takım üyelerini güçlendirme, üyelerin takıma ve hedeflerine bağlılığını artırmada etkili bir yoldur. Bununla birlikte takım üyelerine yönelik dışsal motivasyon yerine içsel motivasyonu geliştirici unsurlar tercih edilir. Bireyin takıma dahil edilmesi aşamasında ise takım hedeflerine kendini adanmışlığı, bağlılık ve takım görevlerini benimseme düzeyi önem taşımaktadır. Araştırmacılar (2013) motive edilmiş, ancak yetenekli olmayan takım üyelerinin varlığı durumunda liderin görevinin koçluk ve beceri geliştirmeye yönelik olduğunu belirtmektedir. Bu durum, takım liderinin koçluk ve eğitimci rollerini gerçekleştirmesini gerektirir. Bu, aynı zamanda beceri eksikliklerinin değerlendirilmesinin gerekliliği anlamına gelmektedir. Bu yolla takımın görevlerinin tamamlamada etkili ve gerekli olan bireyin teknik becerilerini geliştirmek için bireysel gelişim ve eğitim programları oluşturulabilir. Takım üyelerinin yetenek ve motivasyon düzeyinin yüksek olması durumunda üyeler hedeflere ulaşmak için yetkinliklerin ve motivasyonun gelişiminde lidere yardımcı olabilir. Bu aşamada, takım lideri ve üyeler arasında güç ve sorumluluk paylaşılmaktadır.

Takım Üyelerinin Becerileri: Teknik ve kişiler arası	Yüksek	Teşvik edici unsurlar sağlama ve motivasyonel teknikler kullanma	Güç ve sorumluluğu paylaşma
	Düşük	Takım üyeliğinden çıkarılma	Eğitim verme ve becerileri geliştirme
		Düşük	Yüksek
		Takım Üyelerinin Motivasyonu	

Şekil 12: Takımların Yapısı: Beceri ve Motivasyona Bağlı Olarak Takım Üyelerini Değerlendirme

Kaynak: Dyer, W. G., Dyer, J. H. ve Dyer, W. G. (2013), Team Building, Proven Strategies for Improving Team Performance, (5th Edition), San Francisco: Jossey-Bass, s.39.

2.6.4.3. Takım Liderliği

Takım yapısını etkileyen boyutlardan biri de takım liderliğidir. Bireylerin kişisel arzu, ihtiyaç ve çıkarlarının neler olduğunu belirlemek ve onları bir grup etrafında toplayarak cesaret ve güçlerini artırmak gerekir. Bunları gerçekleştirmek için de bir lidere gereksinim vardır (Eren, 2012). Takım oluşturma ve yönetmede en önemli faktörden

biri, üyeler ile arasındaki statü engelini en aza indirmede liderin gösterdiği başarısıdır. Etkili lider, davranış tarzı açısından üyelerin kendilerini takım içinde lider gibi hissetmelerine yardımcı olacak örgütsel bir ortam yaratabilen kişidir. Liderlik, lider konumundaki kişinin sahip olduğu olağan dışı kişilik özelliklerinden ve mistik yapısından kaynaklanmamaktadır. Liderlik çoğu kez insanların içinde bulunduğu şartlar ve zaman süreci tarafından biçimlendirilen bir süreçtir. Liderlik belirli kişilere lütfedilen bir ayrıcalık değildir ve içinde bulunduğumuz sahneye göre değişim özelliği göstermektedir (Baltaş, 2000:107).

Lider, takım üyelerinin mevcut ve potansiyel güçlerini belirli bir amaç etrafında toplayan ve faaliyete geçiren kişidir. Liderin etkileme gücü, takımı yönetmede önemli bir araçtır. Takım üyeleri arasında işbirliği ve uyumu sağlama, takımı yönlendirme ve takımdaki görevleri organize etme liderin görevleri arasındadır. Bu açıdan liderlik, takım üyelerinin davranışını anlamada merkezi role sahiptir. Liderlik takım çalışması ve performansının başarısını belirleyen önemli bir değişkendir. Hater ve Bass (1988) çalışmalarında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının takım performansı üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Çalışmada amirlerin ve amirlerin üstlerinin değerlendirmeleri araştırma kapsamına alınmıştır. Yöneticinin davranışı yöneticinin etkinliği, çalışma grubunun etkinliği ve çalışma grubundan duyulan memnuniyet değişkenleri açısından değerlendirilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti ve çalışma grubu performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (O'Connel ve diğ., 2002; akt. Gürtekin, 2006:20)

O'Connel ve arkadaşları (2002) yarı-özerk takımlarda liderlik anlayışı ve takım liderinin performansı arasındaki ilişkiyi test eden bir çalışma gerçekleştirmiştir. Buna göre takım üyeleri tarafından değerlendirmeye tabii tutulan takım liderliği, üye sayısının az olduğu takımlarda, performansın bütününe ve kalitenin değerlendirilmesi ile ilişkilidir (Gürtekin, 2006: 21-22).

Liderlik, bir ürün veya hizmetin üretilmesinde farklı takımların işbirliği içinde olduğu (çoklu-takım) sistemlerde ayrı bir önem taşımaktadır. Liderin takımlara sorumluluk vererek onları güçlendirmesi ve birlikte çalışmalarına yardımcı olacak kolaylaştırıcı bir rol oynaması gerekir. Yetki yolu ile paylaşılan liderliğin geliştiği takımlar, geleneksel tek lider yapısındaki takımlardan daha etkilidir (Robbins ve Judge, 2013:320).

Katzenbach ve Smith (1993) başarılı takım liderliği özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Amaç, hedef ve yaklaşımları göz önüne alarak takım üyelerini yönetme,
- Üyeler arasında bağlılık ve güven duygusu oluşturma,
- Takımdaki beceri düzeyini artırma ve farklı becerilerin geliştirilmesini sağlama,
- Takım dışındakilerle ilişkileri yönetme,
- Takım üyeleri için fırsatlar yaratma,
- Takımın sorumluluğunda olan gerçek işleri yerine getirme.

2.6.4.4. Karşılıklı Bağlılık

Takım üyeleri ve lider arasında gelişen ve bir üyenin diğer üyelere olan bağlılığı, takım yapısını oluşturan bir diğer boyuttur. Bu boyut takım lideri ile takım üyeleri arasındaki ilişki sonucu oluşabileceği gibi, üyelerin birbirine veya takımın bütününe olan bağlılığını sonucu da ortaya çıkabilir. Etkili takımların üyeleri, görevlerini diğer takım üyeleri ile birlikte uyum içinde gerçekleştirmeyi ve takımın hedeflerine ulaşmasını arzu eder. Bağlılık üyeler arasındaki gücün artmasına ve üyelerin takımda kalmasına neden olmaktadır. Takıma bağlı olan üyeler görevlerini zamanında yerine getirir, faaliyetlere katılır ve takımın başarısından memnuniyet duyar. Takımın yüksek etkileşim ve iletişime sahip olduğunu gösteren bu durum takım bağlılığını da ortaya koymaktadır.

Karşılıklı bağlılık, takım performansında etkili olan takım özellikleri arasındadır. Farklı tanımları olmasına rağmen, karşılıklı bağlılık en temel anlamı ile belirli bir görevi tamamlamak, spesifik bir hedefe ulaşmak veya belirli bir sonucu elde etmek için gerekli olan birlikte çalışma ilişkisi durumudur (Wageman, 1995). Kavram, bir çalışanın başka çalışanları etkilemesini ve başka çalışanlardan etkilenmesini ifade eder. Takımda üyelerin projelerini tamamlamak ve çeşitli üyelik ihtiyaçlarını gidermek için kime ve ne derecede güvenmeye ihtiyacı olduğu karşılıklı bağlılıkla ortaya çıkmaktadır. Çalışma grupları bağlılık oranının düşük olduğu topluluklardır. Yüksek bağlılık oranına sahip takımlar ise gerçek takım olarak gösterilir (Barrick ve diğ., 2007; akt. Ergün ve Aslantürk, 2010:150).

Karşılıklı bağlılığın temelinde iletişim vardır. Özler ve Koparan (2003), takım çalışmasının amacına ulaşmasının üyelerin bilgi ve becerilerinin yanı sıra duygu ve

düşüncelerinin diğerleri ile paylaşılmasından geçtiğini belirtmektedir. Paylaşımın gerçekleşmesi işletme içinde uygun iletişim sürecinin geliştirilmesine bağlıdır. Takımın başarısı, takım içi iletişimin etkinliği ile doğru orantılıdır. Etkin iletişimin sağlanabilmesi takım üyelerine söz verme, onları dinleme ve anlamaya çalışma ve işletme faaliyetleri hakkında bilgilendirme gibi becerileri ve uygulamaların hayata geçirilmesini gerektirmektedir.

Takımdaki bireylerin karşılıklı bağlılığı, üyelerin takıma bağlılık derecelerine ve takımda kalma isteklerine bağlıdır. Takım bağlılığının belirleyici unsurları bulunmaktadır. Büyüklük takım içi birliği etkileyen faktörlerdendir. Takım üyeleri arasındaki etkileşimin büyüklüğü ve üyelerin bir arada olmaları takım içi birlikteliğin gücünü etkilemektedir. Diğer bir faktör paylaşılan hedeflerdir. Takım üyelerinin hedefler konusunda hem fikir olmaları birlikteliği artırmaktadır. Amaç birliği takımı birbirine bağlar, üyeleri başarı için cesaretlendirerek harekete geçirir. Üçüncü faktör ise, takıma olan kişisel bağlılıktır. Kişisel bağlılık, üyelerin benzer davranış ve değerleri benimsemeleri ve birlikte olmaktan hoşlanmaları anlamına gelmektedir (Eren, 2012).

Karşılıklı bağlılığın türleri farklı şekillerde sınıflandırılabilir (Campion ve diğ., 1993); ancak genel olarak iki boyutta değerlendirilir: karşılıklı görev bağlılığı ve karşılıklı sonuç bağlılığı (Wageman, 1995). Hertel ve arkadaşları (2004) karşılıklı bağlılığı üç boyut çerçevesinde değerlendirmiş ve karşılıklı amaç bağlılığı boyutunu eklemiştir. 31 sanal takımın dahil olduğu çalışmada amaç, görev ve sonuç bağlılığı ile ilgili olan işletme uygulamalarının, takımların etkinliği ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Çalışmada karşılıklı bağlılığın boyutlarının takım üyelerinin motivasyonu ve takım etkinliği ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre etkin takımlardaki amaç belirleme süreçleri ve görev bağlılığı kalitesinin etkin olmayan takımlara göre daha yüksektir (Ergün ve Aslantürk, 2010:148-157).

Karşılıklı görev bağlılığı işlerini gerçekleştirmek için grup üyelerinin birbirine bağımlı olma düzeylerini ifade eder. Bu bağlılık, takım üyeleri arasında var olan enstrümantel ilişkilerin yapısal özelliklerini açıklar. Bu bağlılık türü işin çok daha zor hale geldiği ve çalışanların malzeme, bilgi ve uzmanlık açısından diğerlerinin yardımına gereksinim duyduğu durumlarda artış göstermektedir. Bu sonuç, bir görev için gerekli kollektif

faaliyetlerin derecesini (Wageman, 1995) ve motivasyon ve grup etkinliğinin bireyler üzerindeki etkisini (Campion ve diğ., 1993) açıklamaktadır.

Karşılıklı sonuç bağıllığı çalışanların işyerinde birbirine bağımlı olmasını, grup hedeflerine ulaşmasını veya grup geribildirimini almasını ifade eder. Bir takımda karşılıklı sonuç bağıllığının düzeyi, grup içindeki bireylerin oluşturduğu ve gruptaki diğer üyelerin performansına bağlı olan önemli çıktılarının derecesi ile belirlenir (Wageman, 1995). Önemli çıktı kavramı hedef başarımı, geribildirim veya ödüller açısından farklı şekillerde tanımlanabilir (Wageman, 1995; Campion ve diğ., 1993). Karşılıklı görev bağıllığında olduğu gibi karşılıklı sonuç bağıllığı da farklı düzeylerde olacak şekilde belirli bir takımda ya da takımlar arasında görülebilir. Örneğin satış temsilcileri arasındaki karşılıklı sonuç bağıllığının genel düzeyi düşük iken, üretim sürecindeki mavi yakalı çalışanlar için görece olarak daha yüksektir.

Karşılıklı amaç bağıllığı takımdaki bir üyenin amacına ulaşmasının diğerlerinin üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Modele göre bazı amaçlar bağıllığı algıları bireylere göre farklılık gösterirken, ortak amaçlar aynı bağıllık algısı ile sonuçlanmaktadır. Ayrıca, amaç bağıllığı negatiften pozitifte doğru değişim gösterebilir. Pozitif amaç bağıllığı olan bir takım bireysel hedeflere ulaşma diğer üyelerin bireysel hedeflerini de olumlu etkilemektedir. Negatif amaç bağıllığında ise bireysel hedeflere ulaşma durumu diğerlerinin hedeflerine ulaşmasında olumsuz bir etki yaratmaktadır (Vijfeijken ve diğ., 2002; akt. Ergün ve Aslantürk, 2010:150).

Karşılıklı bağıllık ile ilgili ilk çalışma (Thompson, 1967) görevin gereklerine odaklanmaktadır. Örgüt teorileri kapsamında çalışma takım literatürüne önemli bir katkı sunmaktadır. Ancak çalışmanın analizinin takım ya da çalışma grubu düzeyine doğrudan değinmediği görülmektedir. Thompson (1967) karşılıklı görev bağıllığını üç düzeyde ele almaktadır. Bütünleyici karşılıklı bağıllıkta görevler bireyler tarafından ayrıştırılır ve belirli bir sıra ile gerçekleşir. Birbirine katkı sağlayacak şekilde bağlı olan görevlerin bütüne olan katkıları farklıdır ve her bir görev işin tamamı tarafından desteklenmektedir. Bu bağıllık türünde bireylerin çalışmaları birbirini etkilemek yerine, bütüncül açıdan takımın faaliyetlerini etkilemektedir. Bir bireyin işine başlamasının diğer bir bireye bağlı olduğu durumlarda sıralı karşılıklı bağıllıktan söz edilebilir. Görev faaliyetlerinin birbirine bağımlı olduğu bu bağıllığa, B faaliyetinin ancak A faaliyeti

yapıldıktan sonra yapılabileceği örneğini verebilir. Çift yönlü karşılıklı bağlılık ise bireyler arasındaki ilişkilerin en yoğun olduğu bağlılık türüdür. Bir bireyin çıktısı, diğer birey için girdi niteliği taşımaktadır. Bu bağlılık bireyler arasında çok yönlü iletişimi ve devamlı iş ilişkisini gerektirir.

Takım birlikteliği ve takım dayanışması gibi kavramların yerine kullanılan karşılıklı bağlılık terimi, daha geniş kapsamda sosyolojik bir terim olan grup birlikteliği ile özdeş olarak ele alınabilir. Hogg (1993:87) takım birlikteliğinin, üyelerin gruba karşı duyduğu çekim gücü olduğunu ve grup üyelerinin gruptaki diğer bireyleri sevmesi ve hoşlanması anlamına gelebileceğini ifade etmektedir. Festinger (1950:274) ise bağlılığın, üyelerin grup içinde kalmasında rol oynayan kuvvetlerin toplamı anlamına geldiğini belirtmiştir.

Mullen ve Copper (1994) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz birliktelik kavramını üç grup altında incelemektedir: kişiler arası birliktelik, görev birlikteliği ve takım birlikteliği. Araştırmacılar birliktelik ve performans ilişkisi incelendiğinde görev birlikteliğinin, takım birlikteliğinin önemli bir ögesi olduğunu ve üyelerin grupta kalması için kişiler arası birliktelik konusunda daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiğini belirtmektedir (Kozlowski ve Bell, 2001:32). Kozlowski ve Bell (2001:33) takımda doğru sayıda ve özellikte kişilerin yer alması gerekliliğinin vurgulandığı çalışmada takım birlikteliğini artırıcı çeşitli önerilerde bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre yüksek dışa dönüklük ve duygusal istikrara sahip olan takımlarda, sosyal birliktelik düzeyi daha yüksektir. Açık normlar ve hedefler takımlara görev ve kişiler arası birlikteliği geliştirme konusunda yardımcı olabilir. Ancak bu ilişkinin yönü hakkında kesin bir yargıda bulunmak mümkün değildir.

BÖLÜM 3: TAKIM TEMELLİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ

3.1. Takım Temelli Performans Değerlendirme Süreci

Takımlarla ilgili araştırmalar son yıllarda deyim yerindeyse altın çağını yaşamaktadır. Yakın zamanda gerçekleşen çalışmalar göz önüne alındığında, takım performansı ve bileşenleri ile ilgili 130'dan fazla modelin ve kavramsal çerçevenin varlığı göze çarpmaktadır. Bunlardan bazıları takım çalışmasının genelleştirilebilir modellerini oluştururken, bazıları da takım ya da göreve özgü çerçeve açısından daha bağlamlaştırılmış bir yapıdadır ve belirli bir takım süreci veya fonksiyonuna odaklanmış modelleri içerir (Salas ve diğ., 2007).

Takımları bir bütün olarak değerlendirmek kolay değildir. Takımın başarısında takım yapısı, oluşum süreci, üyeleri, üyelerin özellikleri, liderlik yapısı, üst yönetimin desteği gibi çok sayıda faktör etkili olmaktadır. Takımın iç çevresini oluşturan bu unsurların yanı sıra, takımın kendi gücü dışında belirleyici olan takım dışı faktörleri de başarıda etkili olmaktadır. Dış çevre ile ilgili çeşitli işletme politikaları, diğer takımlar ya da işletmeler ile iletişim ve koordinasyon gibi faktörler takımın başarısında olumlu ya da olumsuz yönde belirleyici olabilmektedir.

Takımın başarısını etkileyen unsurlardan biri takım üyelerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve tutumlardır. Takım performansı için gerekli olan bilgiler takımın misyonu, hedefleri, kuralları ve kaynakları hakkındaki bilgilerden oluşmaktadır. Takımın ve takım üyelerinin performansını değerlendirme ve izleme becerisi, çatışma yönetimi, problemlerin çözümüne ilişkin yaklaşımlarda planlama ve işbirliği yapma becerisi takım çalışmasının gerektirdiği beceriler arasında yer alır. Takım üyelerine inanma, üyelerle takımın vizyonunun paylaşılması, karşılıklı güvenin oluşturulması ve bağlılık takım çalışması için gerekli olan tutumlar arasındadır (Efil, 2005:159-161).

Takım çalışmasında takımın bütünsel performansı ile takımı oluşturan üyelerin bireysel performansı dikkate alınarak değerlendirme yapılması önem taşımaktadır. Knouse (1996) takım temelli performans değerlendirme sistemlerinin başarısı için öncelikli olarak sağlanması gereken koşulları şöyle sıralamaktadır (Ferecov, 2003:146):

- Çalışanlara performans yönetimi, ölçme, süreç geliştirme, beklenti ve ödüllendirme mekanizmaları konusunda eğitim vermek,
- Ürün, hizmet ve süreç ile ilgili verileri toplamak,
- Amaçlara göre performans yönetimin adımlarını izlemek,
- Çalışanlara geribildirim sağlamak,
- Süreç geliştirmeye önem veren takımları ödüllendirmek.

Takım temelli performans değerlendirme sistemlerinde, bireysel değerlendirmelerin sistemin dışında tutulması olanaksız bir durumdur. Takım üyelerinin bireysel performanslarının değerlendirilmesi, etkili bir değerlendirme sisteminin önemli bir bölümünü oluşturur. İşletmelerdeki takımları konu alan çalışmalarda pek çok araştırmacı performans geribildirim, hedefler, ödüller ile ilgili kavramları benzer açılardan ele almıştır. Takım temelli performans değerlendirme sistemleri işletmelerde takım motivasyonun artması, takım üyelerinin etkin bir çalışmasını ve beklenen performans düzeyinde ve üstünde çıktı elde etmesini sağlamaktadır.

Bireysel performans değerlendirme öz-değerlendirme şeklinde olabileceği gibi, eşitlerin, takım liderinin veya yöneticilerin bireyin performansını gözlemlemesi ve deneyimlemesi şeklinde gerçekleşebilir. Takımın bütünsel performansında birden çok değerlendiricinin değerlendirmelerine yer verilmesi, etkili bir değerlendirme sisteminin temel koşuludur. En temelde takım performansının üyeler, lider veya takım dışından bir yönetici tarafından değerlendirilmesi gerekir. Takım ile ilişkili diğer takımların üyelerinin de sürece dahil edilmesi yararlı olmaktadır. Takıma dayalı değerlendirmenin temel unsuru olan çok-kaynaklı değerlendirme yaklaşım katılım odaklı çevreler ve her kademedeki üyenin bağlılığı açısından işletmelerin genel eğilimi ile tutarlılık göstermektedir (Fisher, 1994, Meyer, 1991; akt. Levy ve Steelman; 1997:146).

Takım temelli performans değerlendirme uygulamaları takım türüne bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Farklı takım türleri, farklı bireylerin veya grupların değerlendirme sürecine dahil olmasına neden olur. Örneğin, kullanıcılara ürün veya hizmet sağlayan bir çalışma takımının performansının değerlendirilmesi sürecine kullanıcı, müşteri ve tedarikçilerin de dahil edilmesi takımın başarısını olumlu etkiler. Ayrıca, müşteri memnuniyeti gibi ölçütler de çalışma takımlarının performansında belirleyici olabilir.

Takımlar, bireysel performans hedefleri ile işletme başarısı için kritik olan faktörler arasında bağlantı kuracak bir araç özelliği taşır (Uyargil, 2013:125). Takım temelli performans değerlendirme sistemlerini konu alan çalışmalar incelendiğinde (Zigon, 1995; Jones ve Schilling, 2000; Cook, 2009) genel kabul görmüş bir değerlendirme modelinin olmadığı tespit edilmiştir. Bunun temel nedeni, takım türlerinin birden fazla olması ve her takım türünün yapısı ve özelliklerine yönelik olarak ortak bir değerlendirme sistemi oluşturmanın olanaksız olmasıdır. Bununla birlikte çeşitli araştırmalarda farklı takım türlerine yönelik çeşitli performans değerlendirme modellerinin geliştirildiği de görülmektedir.

Takım temelli performans değerlendirme ile ilgili ilk kapsamlı literatür taraması Lettice ve McCracken (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, Team Performance Management Journal'da 1995-2006 yılları arasında yayınlanan 266 makaleyi analiz etmektedir. Çalışma makale başına yazar sayısı, ilk yazar olarak sunulan akademik veya uygulamaya ilişkin katkı, makalenin türü, yıllık bazda yayınlanan makale sayısı ve en popüler makaleler gibi çeşitli parametrelere göre sınıflandırılmıştır. Lettice ve McCracken'in (2007) çalışmasını takip eden bir diğer çalışma Srivastava, Rogers ve Lettice'e (2013) aittir. Bu çalışma ilk kapsamlı çalışmanın devamı niteliğini taşımaktadır. Araştırmacılar 2007-2012 yılları arasındaki veriler ile Lettice ve McCracken'in (2007) çalışmanın verilerini birleştirerek sunmaktadır. Akkavuk (2003) ise doktora tezinde takım temelli performans yönetim sistemlerini araştırmış ve bu süreçte sistemin, bazı takım yetkinliklerinin etkinliğini artırdığını belirtmiştir. Araştırmacıya göre bu artışı sağlamanın yolu takım temelli ödüllendirme sisteminin kurulmasından geçmektedir.

Bu çalışmada takım temeli performans değerlendirme süreci ölçme, değerlendirme, geribildirim ve geliştirme aşamaları kapsamında detaylı olarak incelenecektir.

3.1.1. Takım Performansının Ölçümü ve Değerlendirilmesi

Takım performansının ölçümünün ve değerlendirilmesinin öncesinde birtakım hazırlık çalışmaları yapılmaktadır. Performans planlama olarak da ifade edilen bu çalışmalar yıl boyunca performansın yönetimine, iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerine yol göstermede temel oluşturur. Planlama faaliyetleri, iyileştirme ve geliştirme planlarının

başarısında ve performansın gözden geçirilmesinde bir referans noktası olarak kullanılır (Armstrong, 2009:49).

Armstrong (2009) performans planlama sürecini performans ve gelişim planlama ve performans anlaşmaları kapsamında değerlendirmektedir. Gelişim planlama bireyler için kişisel gelişim planları üzerinde anlaşmaya varılmasını ve bu planların hazırlanmasını içerir. Bu, işletmenin ve yöneticilerin desteğinden emin olan bireyler için öğrenme eylem planı sağlar. Gelişim planlama formel eğitimi içerebileceği gibi kendi kendini yöneten öğrenme, koçluk, mentorluk, proje çalışmaları, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi bir dizi geliştirme faaliyetlerini de kapsayabilir. Performans anlaşmaları ise birden fazla kavramın bir araya gelmesi ile oluşur. Bu kavramlar; rol gereklilikleri, amaçlar, performans ölçüm ve göstergeleri, bilgi, beceri ve yetkinlik, kurumsal temel değerler ve gereksinimler, performans planı, kişisel gelişim planı ve süreç detaylarıdır. Uyargil (2013,70-76) performans planlamasının evrelerini şu şekilde sıralamaktadır: işletmenin bölümün hedeflerinin incelenmesi, çalışanın işinin ve iş tanımının incelenmesi, çalışanın güçlü ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi, çalışanın faaliyette bulunacağı çevre koşullarının analiz edilmesi, kesin performans planlarının oluşturulması ve hedef belirleme görüşmelerinin yapılması.

Değerlendirmede kullanılacak performans kriterlerin ve standartların belirlenmesi performans planlamada önemli bir unsurdur. Uyargil'e (2013:26-27) göre performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama olarak kabul edilen performans kriterlerinin belirlenmesinde iş analizleri, iş tanımları ve iş gereklerinin yanı sıra sistemin kurulmasından sorumlu çalışan ve yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen ek bilgilerden yararlanılmaktadır. Performans kriterleri çalışanların ölçülen performanslarını karşılaştırma olanağı sağlar. Belirlenen temel standartlar ile çalışanların performansı objektif olarak değerlendirilir. Performans standartlarının açık ve anlaşılır biçimde tanımlanması ve işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine uygun olması önem taşımaktadır (Güney, 2014:197).

Performans standartları, bir işin ne kadar iyi yerine getirilmesi gerektiğini tanımlayan yazılı ifadelerden oluşur. Performansın beklenen, ulaşılması gereken seviyesi olarak da tanımlanabilir. Performans değerlendirilmesinde oluşturulan her bir hedef için standartlar belirlenmelidir. Standartlar, performansın değerlendirilmesine rehberlik eder.

Belirli bir dönem sonucunda gerçekleşen sonuçlar standartlar ile karşılaştırılarak performansa ilişkin kararlar verilir. Bu nedenle, performans standartlarının oluşturulması aşamasında, değerlendirme kapsamına alınacak kişinin özellikleri yerine, yaptığı iş dikkate alınmaktadır. Ayrıca, performans standartları yapılan işler arasında değil, aynı işi yapan bireyler arasında ayırım yapabilmenin kritik halkasını oluşturur (Barutçugil, 2002:144-145; Palmer, 1993:33).

Performans standartları, yöneticileri ve çalışanları kapsayacak şekilde iki türlü bilgi içermektedir. İlki, bireyin yapmakla zorunlu olduğu görevleridir ve neyin yapılması gerektiğini ifade eder. İkincisi, görevin nasıl yapılması gerektiği ile ilgilidir. Bu standartlar nicel ve nitel olmak üzere işlerin iki yönünü içerir. Nicel standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan yanlış sayısı ve ziyaret edilen müşteri sayısı yer alır. Nitel standartlar ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği gibi ölçütler oluşur (Sabuncuoğlu, 2000:164). Performans standartları kullanıldıkları değerlendirme tekniği açısından iki gruba ayrılır. Bunlar; çalışanların birbirleri ile karşılaştırılarak genel bir sıralamaya tabii tutulduğu karşılaştırmalı standartlar ve değerlendiricinin her bir çalışanı diğerlerinden bağımsız olarak çeşitli değerlendirme kriterlerine göre değerlendirdiği mutlak standartlardır (Uyargil, 2013:30-31).

Ölçüm, performans yönetim sürecinin bütününde önemli bir aşamayı oluşturur. Ölçüm hedef belirleme, değerlendirme, geribildirim ve ücretlendirmeyi birbirine bağlayan örgütsel stratejileri içermektedir. Performans ölçümü ise performans yönetimi bulmacasının yalnızca bir parçasını temsil eder ve gereğine uygun bir biçimde yönetildiğinde başarılı performans için kritik bir unsur oluşturur. Kurumsal ve bireysel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi anlayışı, günümüz örgüt anlayışında stratejik yönetim yaklaşımı çerçevesinde ele alınabilir. Kurumsal ve bireysel performansın ölçülmesi dışında takım çalışmasının performansının ölçümü de yönetim alanındaki önemli konulardan biridir.

Takımların nasıl performans gösterdikleri hakkında bilgi sahibi olmadan takımların etkinliğini anlamak olanaksızdır. Bu nedenle, takım performans ölçümü etkili takımların oluşturulmasına katkı sağlayan kritik bir araçtır (Katzenbach ve Smith, 1993b). Performans ölçme takımın neler yaptığını vurgulayan önemli bir veri sunar. Takım performansının ölçümü, gelişme ve ilerleme duygusuna ve faaliyet gösteren

uygulamalara ilişkin geribildirim sağlamaktadır. Takım performansı ölçüm sisteminin eksikliği, gösterge paneli olmaksızın araba kullanmaya benzetilebilir. Arabanın ilerlemesi mümkündür; ancak şoför araba kullanımı hakkında az bilgi sahibi olabilir veya bilgi sahibi olsa da araç ya da birey önemli bir kaynaktan yoksun demektir (Meyer,1994). Takım performansının ölçümü takım ve bireysel düzeyde elde edilen çıktılar ve süreçlerin oluşumunu, takım düzeyinde ise ilgili faaliyetleri incelenmesini ve değerlendirilmesini gerektirir (Wildman ve diğ., 2011).

İşletmelerin takımları oluşturması ve takım çalışmasının bir örgüt kültürü halini almasının yanı sıra, takım çalışmasını destekleyecek bir yönetsel sistemin oluşturulması ölçüm sisteminin temel unsurları arasında yer almaktadır. Zigon'a (1995:38) göre ölçüm sistemlerinin belirli öğeleri içermesi gerekir. Bu öğeler takımın ve üyelerin performans standartlarına göre nasıl performans göstereceklerinin bilincinde sahip olmalarını sağlayacaktır. Bu öğeler aşağıda sıralanmıştır:

- Ölçümleri ve performans standartlarını da içerecek şekilde takım sonuçlarının açıklanması,
- Ölçümleri ve performans standartlarını da içerecek şekilde bireysel sonuçların açıklanması,
- Takım ve bireysel sonuçların öncelikli ve göreceli önemine ilişkin net bir çerçeve sunulması,
- Performans verilerinin nasıl toplanacağı ve özetleneceğine ilişkin planlama yapılması.

Takım performansı ölçümüne yönelik yapılan çalışmalar arasında Katzenbach ve Smith (1993), Meyer (1994), Brannick ve Prince (1997) gibi araştırmacıların çalışmalarının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu çalışmalardan en çok kabul gören çalışma Katzenbach ve Smith'in (1993) geliştirdiği takım performans eğrisi modelidir. Model (1993) az sayıdaki bireyden oluşan ve küçük olarak değerlendirilebilecek bir grubun performansının temel yaklaşıma bağlı olma durumunu ve grubun bu yaklaşımı etkileme şeklini göstermektedir. Buna göre çalışma grupları, takımların aksine, performansları için en iyi olan bireylerin toplamına dayanmaktadır. Bu gruplar, farklı bireylerin çabalarının bir araya getirilmesini gerektiren kolektif çalışma ürünlerinin peşinde gitmez. Çalışma gruplarının aksine takım yolunu seçen bireyler ortak bir amaç,

yaklaşım, karşılıklı sorumluluk ve hedefleri gerçekleştirmek için kolektif çalışma ürünleri ve ortak hareketlere kendilerini adanmaktadır. Takım olarak adlandırılmalarına karşın, riskleri göze almayan üyelerden oluşan grup sözde takımlar olarak nitelendirilir. Riskleri göze alan ve potansiyel takımlar olan ifade edilen topluluklar ise takım performans eğrisinde yükselirken kaçınılmaz engellerle karşılaşabilir. Takımlardan bazıları bu engelleri aşarken; bazıları da takım temelleri disiplinini terk etme yolunu seçebilir. Potansiyel ve sözde takımları bu engellerden kurtaracak en önemli etken takımı yeniden kurmak veya düzenlemek yerine takımın gelişimine katkı sağlayan performansa odaklanmaktır (Katzenbach ve Smith, 1993: 119-120).

Literatürde takım çalışması ve performansı temel alan çalışmaları bir sistem çerçevesinde ele alan araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalar takım performansı ölçümü sistemlerinin geliştirilmesine ilişkin temel oluşturan çalışmalardan oluşmaktadır. Zigon (1995) ve Jones ve Schilling'in (2000) çalışmaları buna örnek verilebilir. Bu araştırmalardaki temel varsayım, performansın sürecin çıktı aşamasında belirli faktörlerden etkilenmesi ve bu faktörlerin performansın düzeyini belirlemesidir.

Takım çalışmasını ve ölçüm yöntemlerini analiz etmek için sistemli bir süreç geliştirmeyen işletmelerde takım performansını ölçmek oldukça zordur. Bu zorluk üç nedenden kaynaklanabilir. İlk neden hangi sonuçların ölçülmesi gerektiğinin net olmamasıdır. Birçok takım gözlemleyebilecekleri sonuçları göz önünde bulundurmadan belirgin ölçütleri kullanabilir. İkinci neden, neyi ölçeceklerinin bilincinde olan takımların ölçümün nasıl yapılması gerektiği konusunda hem fikir olmamalarıdır. Herşey rakamlarla kolayca ölçülebilir olmasına rağmen, takımlar bazen “yaratıcılık” veya “kullanıcı dostu” gibi özelliklerin ölçülmesinde yetersiz kalabilir. Üçüncü neden ise takımların bireylerden oluşmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, ölçüm hem takım, hem de birey düzeyinde yapılmalıdır. Bu durum süreçte ölçümün etkisinin neredeyse iki katına çıkmasına neden olacaktır (Zigon, 1995:38).

Takım performansının ölçülmesinde etkinlik, kârlılık ve ürün, hizmet ve çalışma yaşamının kalitesi kritik önem taşıyan boyutlardır. İşletmelerde takımların performansı ölçülürken bu kriterlerin göz önünde bulundurulması gerekir (Sink, 1995:48). Bu durum yalnızca bireysel performansın ölçüldüğü işletmelerde, takım ruhunu yok etmekte ve çalışanların takım çalışması konusunda istekli olmasını engellemektedir. Bunun ortadan

kaldırılması için hem takım içerisindeki her bir bireyin performansının, hem de takımın bir bütün olarak performansının değerlendirilmesi ve takım ile bireyin performans hedeflerinin örgütsel hedefler ile birleştirilmesi gerekmektedir. Bunun belirlenmesinde sistematik bir süreç kullanılmaması durumunda elde edilen sonuçlar yarardan çok zarar getirecektir. Bu amaçla takımın ve bireyin performansına aynı anda odaklanmayı başaran takım temelli performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Takım performansını belirleyecek bu sistem iki temel unsurdan oluşmaktadır: birey performansı ve takım performansı. Bu iki kavram karşılıklı etkileşimli olarak çalışmakta ve sonuçta kurumun performansını doğrudan etkilemektedir. Performans değerlendirme, takımlarda genellikle geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ile gerçekleşmekte ve yönetici tarafından değerlendirilen bireyin bireysel iş performansının ölçülmesine dayanmaktadır. Takım performansını ölçümü aşamasında birey, takım ve kurumsal hedeflerin açıkça ortaya konması, işletmeyi doğru şekilde yönlendirecek performans standartlarının belirlenmesi ve mevcut durumla karşılaştırılarak takım üyelerine geribildirimde bulunulması gerekmektedir (Pakdil, 2005:4).

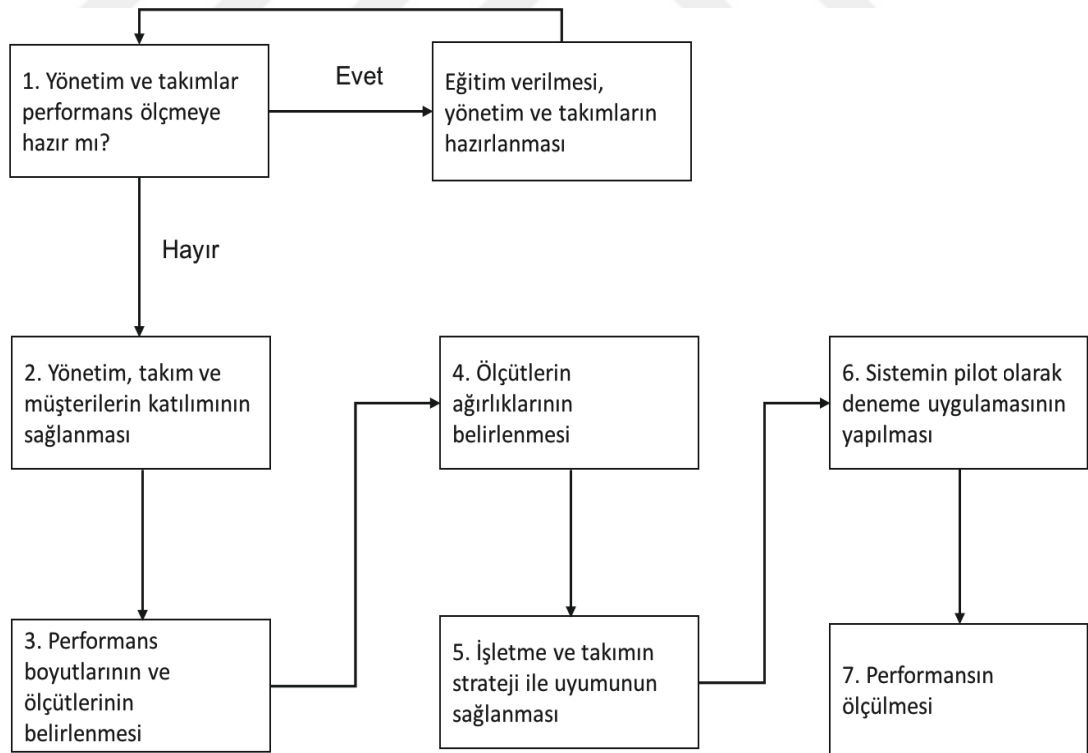
Kılınç ve Akkavuk (2001:108) işletmelerin takım performansını ölçerek, takım üyelerinin takım olan katkı düzeylerine göre ödüllendirilmesine ağırlık vermek yerine, takımı oluşturan bireylerin bireysel performansını değerlemeyi tercih ettiklerini belirtmiştir. Araştırmacılara göre bu durumun aşağıda sıralanan üç ana nedeni bulunmaktadır:

- İşletmenin takım performansının nasıl ölçüleceği konusunda bilgi sahibi olmaması,
- İşletmenin bireysel performansı temel alan bir performans değerlendirme sistemine halihazırda sahip olması ve bu sistemi oluşturan ya da kontrol eden kişilerin sistemde yapılacak önemli bir değişikliğin kendi başarısızlıkları olarak algılanabileceği düşüncesi ile takım performansının ölçümüne yönelik çalışmalara olumsuz tavır takınmaları,
- “Sosyal kaytarma” olarak ifade edilen bazı düşük performanslı takım üyelerinin, takım içerisinde yüksek performans gösteren kişilerin başarılarının arasında kendi düşük performanslarını saklamaları sorunu. Diğer bir ifade ile takım üyelerinin bireysel performansları ölçülemediği için, performansı düşük takım

üyelerinin, başarılı üyelerin performanslarının arkasına sığınarak kendilerini başarılı gösterme olasılığının yüksekliği.

Jones ve Schilling (2000), takım performansının ölçülmesine yönelik bir sistemin oluşturulmasını Şekil 12’te gösterildiği üzere yedi aşamadan oluşan bir süreçte ele almaktadır. Bu süreçler: işletmedeki mevcut ölçütlerin gözden geçirilmesi, takım ölçüm noktalarının tanımlanması, takıma destek veren takım üyelerinin bireysel başarılarının belirlenmesi, sonuçların ağırlıklandırılması, her bir sonuç için performans ölçütlerinin geliştirilmesi, performans standartlarının oluşturulması ve takip sisteminin oluşturulmasıdır.

Literatürdeki çalışmalardan (Zigon, 1995; Jones ve Schilling, 2000; Kılınç ve Akkavuk, 2001) hareketle “takım performansı ölçüm sistemleri geliştirme süreci” olarak adlandırılan bir süreç geliştirilmiştir. Takım performans ölçüm sistemini kurmayı veya geliştirmeyi amaçlayan bir işletme genel olarak aşağıda yer alan yedi aşamalı süreci takip etmelidir. Şekil 13’teki model Zigon (1995), Jones ve Schilling (2000) ve Kılınç ve Akkavuk (2001)’un çalışmalarından uyarlanmıştır.



Şekil 13: Takım Performansı Ölçüm Sistemi

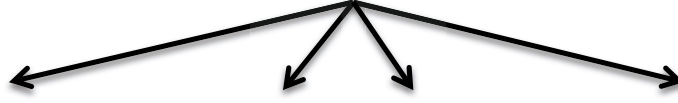
Kaynak: Jones, S. D. ve Schilling, D. J. (2000), *Measuring Team Performance*, California: Jossey-Boss; Kılınç ve Akkavuk, 2001, s. 112.

Sürecin ilk aşaması olan mevcut ölçütlerin gözden geçirilmesi, işletmedeki tüm bireylerin ve birimlerin takım performansının ölçüldüğü bir sistemle birlikte faaliyette bulunmasını sağlayacak bir ortam hazırlanması aşaması olarak ifade edilebilir. Bu aşamada, işletme yönetimine ve takımlara yönelik takım ve takım performansını konu alan eğitim programlarının düzenlenmesi, takım performansının ölçülmesi için gerekli altyapının oluşumunda etkili olmaktadır. Tek boyutlu örgütsel ölçümler, yalnızca net varlıklar üzerindeki kâr ve gelirler gibi finansal ölçütlere odaklanmaktadır. Kaplan ve Norton'ın (1992) geliştirmiş olduğu balanced-scorecard kavramı, etkinliğin örgütsel ölçümünün tanımlanması aşamasında dört bakış açısının kullanılması ile işletmelerin başarılı olacağını iddia etmektedir. Bunlar finansal bakış açısı, müşterinin ne düşündüğünü ifade eden müşteri bakış açısı, işletmenin iç verimliliğinin ölçülmesinde önemli olan ölçümleri içeren iç süreçler bakış açısı ve işletmenin başarısı için kritik önem taşıyan çalışanların öğrenimi ve gelişimini dikkate alan öğrenme bakış açısından oluşmaktadır. Örgütsel performans ölçümleri takım hakkında bilgi verir. Takımın bu ölçümleri etkileyecek ve denetleyecek bir yapıda oluşturulması da önem taşımaktadır.

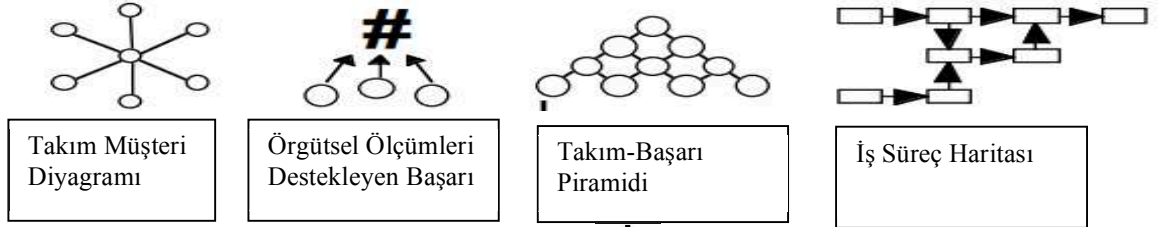
Takım ölçüm noktalarının tanımlanması çalışmaları sistemin ikinci aşamasını oluşturmaktadır. Takım, ölçümleri tanımlamaya yardımcı olan sonuçların ne anlama geldiğini anlarsa, ölçüm daha kolay bir şekilde gerçekleşir. Bu aşama ölçüme değer sonuçları belirlemeye yardımcı olacaktır. Bu aşamadaki temel unsur başarıdır. Başarılar, takımın faaliyetlerinden kaynaklanan ve işletmeye sağladığı katkıları içeren katma değerli sonuçları ifade eder. Takıma ilişkin tüm ölçümler ya başarı olarak ifade edilen takımın sonuçlandığı faaliyetlerden ya da bu sonuçların elde edildiği iş süreçlerinden kaynaklanmaktadır. Zigon'a (1995) göre takım performans ölçümünün başlangıç noktasının tanımlanmasında dört yöntem kullanılır. Bunlar takım-müşteri diyagramı, örgütsel ölçümleri destekleyen başarı, takım-başarı piramidi ve iş süreç haritası.

Sürecin üçüncü aşamasını takıma destek veren üyelerin bireysel başarılarının tanımlanması oluşturmaktadır. Takım performans ölçümünün, üyelerin bireysel performansının ölçümü aşamasında eşit koşullarda uygulanacağı varsayımı söz konusu olmakla birlikte, hem takım hem de bireysel performansın ölçümü aşağıda sıralanan birtakım avantajları da beraberinde getirmektedir (Zigon, 1995):

1. Mevcut ölçümlerin gözden geçirilmesi



2. Takım ölçüm noktalarını tanımlama seçenekleri



3. Takıma destek veren üyelerin bireysel sonuçları

	TS	TS	TS	TS	TS
Takım1	BS	BS			
Takım2		BS			
Takım3				BS	
Takım4		BS			

TS: Takım Sonuçları

BS: Bireysel Sonuçlar

4. Başarıların önem derecesinin belirlenmesi (%)

5. Ölçümler (# , % veya değerlendirme + faktörler)

6. Performans standartları (değer aralığı, tanımlamalar)

7. Takip sistemi

Şekil 14: Takım Performansı Ölçüm Sistemleri Geliştirme Süreci

- Araştırmacı, çalışmanın gerçekleştiği Kuzey Amerika kültüründe yetişen bireylerin bireysel olarak ve takım bazında değerlendirilme beklentisi içinde olduklarını belirtmiştir. Bireyler yalnızca takımın bir arada çalışması ile elde edilecek bir başarının değerlendirilmesinin rahatlığını yaşarken, aynı zamanda bireysel katkılarının işletme tarafından farkına varılmasını istemektedir.
- Bireyselliğin yaygın olmadığı kültürlerde bile, performans değerlendirme sistemleri genellikle bireysel bazda kullanılmaktadır. Hem bireysel, hem de takım performansının ölçümü, takım temelli değerlendirme uygulamalarına esnek bir geçiş sağlamaktadır.
- Bireysel performans değerlendirme takıma yeterli düzeyde katkı sağlamayan bireylerin geliştirilmesi için veri sağlamaktadır. Bu veriler olmaksızın performansa ilişkin tartışmalar, kişilik çatışmaları içinde şekil değiştirebilir ve profesyonellik ruhunu kaybedebilir.
- Bireysel performans değerlendirme, yüksek performansa sahip bireylerin ödüllendirilmesine veri sağlamaktadır. Bunun olmaması, takımın arzu edilen başarıyı sağlayamamasına neden olacaktır.

Başarıların ağırlıklandırılması aşamasında takım, nelerin önemli olduğunun belirlenmesi ve önceliklendirilmesi için yüzdesel olarak ağırlıklandırma yoluna gidebilir. Ağırlıklar başarının önemini ve o işi yerine getirmek için harcanan zamanı yansıtmaktadır. Bu da, zamanın daha iyi yönetilmesi konusunda yöneticilere yol göstermektedir. Takım çalışmasında bireysel görevlerin belirlenmesinin ardından ağırlıklandırmanın yapılması hem takım başarısında hem de bireysel başarıda takım üyelerine yardımcı olacaktır. Bu aşamada yüzdesel olarak ağırlandırılan takım ve bireysel başarıların kendi içinde de ağırlıklandırılması yapılmaktadır. Önceliklerin belirlenmemesi ve başarının göreceli öneminin tanımlanmamış olması, takım üyelerinin önemli olan unsurların ne olduğu konusunda çıkmaza düşmesine ve ortak bir vizyonu oluşturulmamasına neden olabilir (Zigon, 1995).

Sistemin beşinci aşaması her bir başarı için performans ölçümlerinin geliştirilmesi aşamasıdır. Sistemin bu aşamasına kadar olan bölümde takım, bütünsel olarak takımın ve bireysel olarak üyelerin başarılarını tanımlamıştır ve önceliklendirmiştir. Sistemin bu aşamasında ise ölçülmek istenen şeylerden nelerin önemli olduğuna karar verilir. Buna

göre her şey sayılar ile ölçülebilir nitelikte değildir. İyi ölçümler, başkaları tarafından gözlemlenmiş ve doğrulanmıştır. Örneğin bireyin gözlemlediği mükemmel işi tanımlarken sözcüklerden yararlanması mümkündür. Performans ölçütlerinin geliştirilmesi aşamasında genel ölçümlerden ve spesifik ölçümlerden yararlanılır. Ölçümler, takımın her bir başarı ve çıktıyı ne derece iyi ürettiğini yargılamak için bir kıstas özelliği taşımaktadır. Takımın nitelikli ölçümlerinin belirlmesine yardımcı olacak yollarından biri, öncelikli olarak genel ölçümlerin tanımlanması ve ardından daha spesifik olan ölçümlere yoğunlaşılmasıdır. Genel ölçümler, her bir başarı için genellikle önem taşıyan şeyleri ifade eder. Bunlar kalite, miktar, maliyet ve zamanlılıktır. Spesifik ölçümler ise takımın sağlanan başarının hangi bölümlerini izlemek istediğini belirten sayısal ve tanımlayıcı nitelik taşımaktadır. Bu ölçümler karşılaşılan kalite, miktar, maliyet ve zamanlılık standartlarının varlığının, takım tarafından farkına varılma şeklini tanımlamaktadır. Spesifik ölçümler sayısal ve tanımlayıcı ölçümler olmak üzere iki gruba ayrılır. Sayısal ölçümler takip edilecek birimleri tanımlarken, tanımlayıcı ölçümler kelimeleri kullanarak başarının değerlendirilmesine yardımcı olur. Tanımlayıcı ölçümler, performansı kimin değerlendireceğini ve değerlendirmede hangi faktörlerin etkili olacağını da belirler. Eğer ölçümler sayısal ise takımın birimlerinin listesi kolayca takip edilmektedir (Zigon, 1995; Jones ve Schilling, 2000).

Performans standartlarının oluşturulması aşamasında, tanımlanan her bir ölçümünün performans beklenti düzeyleri, takım ve takım lideri için düzenlenir. Bir ölçüm takım performansının değerlendirilmesi aşamasında kıstas standardı olarak kullanılıyorsa, performans standardı karşılaştırmada yüksek düzeyde performansı temsil eden bir puan aralığını ifade eder edilmektedir (Zigon, 1995). Ölçüm neyin değerlendirildiği, performans standardı ise değerlendirilen şeyin ne kadar gerekli olduğu anlamına gelir. Ölçümün tanımlanmasının ardından performans standartlarının oluşturulması daha kolaydır.

Sistemin son aşaması takip sisteminin oluşturulmasıdır. Bu aşamaya kadar oluşturulan performans planları ile üyeler neyin ölçüleceği konusunda bilgi sahibidir. Sistemin bu aşamasında, takımın devam etmesi için gerekli olan bilginin nasıl toplanacağına karar verilir. Takip sistemi olarak ifade edilen geribildirim, takibi sağlayacak verileri

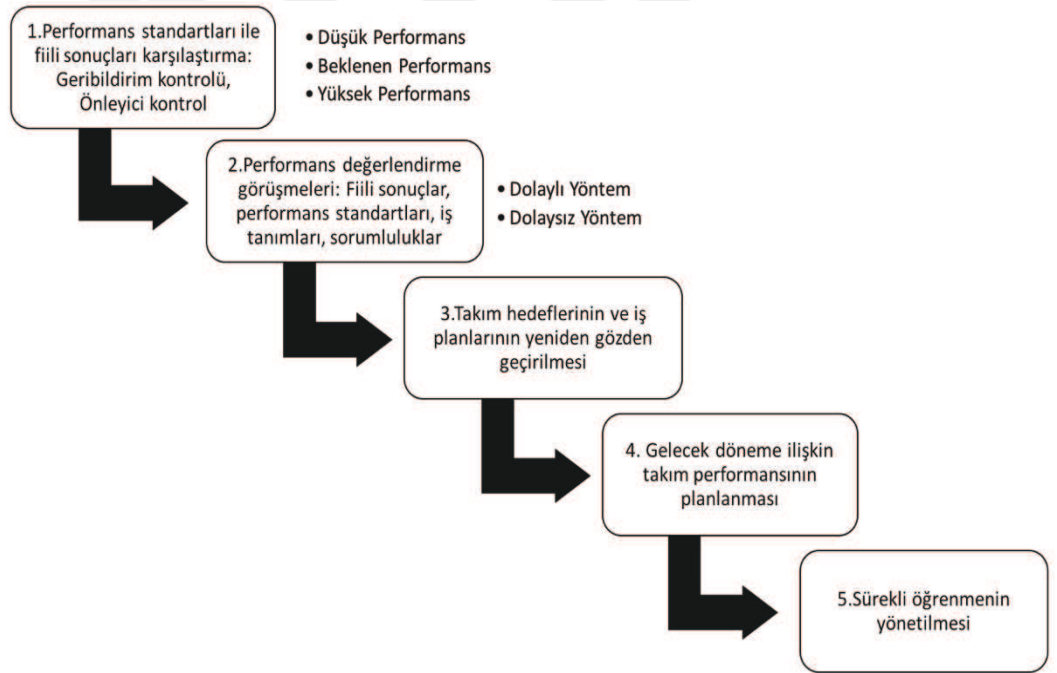
toplamak ve özetlemek için kullanılan çeşitli belge ve prosedürlerden oluşur. Takımlar takip sisteminin tasarımında aşağıdaki adımlardan yararlanır (Zigon, 1995):

- Performans standartları için toplanması gereken verilerin neler olduğuna karar verilmesi gerekir. Veriler, takım için doğru ve yanlış faaliyetleri belirleyen standartlar ve özellikler ile ilişkili olmalıdır.
- Geribildirim için hangi kaynaktan sağlanacağına karar verilmesi gerekir. Bu kaynak bireyin kendisi olabileceği gibi takım üyesi, takım lideri ve takım çalışmasını kabul eden diğer kişiler de olabilir.
- Verilerin tamamının mı, yoksa belirli bir örneklemin mi toplanacağına karar verilmesi önemlidir. Verilerin tümünün toplanması, ölçümün çok kritik olması ve üretimin her aşamasının takip edilmesi veya başarının çok seyrek aralıklarla gerçekleşmesi durumunda önemlidir. Performansın belirli bir örneklem çerçevesinde değerlendirilmesi ise tüm verileri toplamamanın uygun olmadığı ve kısa sürede başarının sağlandığı durumlarda uygulanır.
- Verilerin kimler tarafından ne zaman toplanacağını belirlemek gerekmektedir. İşin bitiminin ardından verilerin toplanması sürecin başarısını artıracaktır. Takımın iş akışını bozan ve zaman alıcı veriler dışındakilerin toplanması gerekir.
- Verilere takımın dışından kimin ihtiyacının olduğu belirlenmelidir.
- Mevcut ve düzenli aralıklarla yayınlanan raporlar, geribildirim olarak kullanılmak üzere, gözden geçirilmelidir. Bilgi standartlar ve özellikler ile ilişkili olmalıdır. Raporların değerli bir nitelik taşıması durumunda bilgiler ve standartlar kullanılabilir. Belirli kriterleri karşılamak için mevcut raporlar değiştirilebilir.
- Verileri özetlemenin takıma değer katıp katmayacağına karar verilmelidir. Veriler kısa bir zaman dilimini kapsaması durumunda özetlenmesi daha uygundur.
- Tüm bu aşamaların ardından takip formları oluşturulmalıdır.

Zigon (1995) ve Jones ve Schilling'in (2000) çalışmalarının süreç adımları benzerlik göstermektedir. Farklı aşamalarda tanımlanan ölçüm sistemini oluşturma sürecinin içeriğinin temelde aynı olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışmaların temel amacının süreci oluşturan doğru değişkenlerin belirlenmesi ve sistemin takım üyelerinin

tarafından kabul edilmesinin sağlanması durumlarında karşımıza çıkmaktadır (Kılınç ve Akkavuk, 2001:109).

İşletmelerde performans değerlendirme sistemi çalışmaları süreklilik gerektiren bir süreç olarak ele alınmasına rağmen; çalışmalar genellikle üç aylık, altı aylık veya yıllık planlar çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bu süreç bazı araştırmalarda (Armstrong, 2009; Nyhan ve Marlowe, 1995) “yıl boyunca devam eden performans yönetimi” olarak da adlandırılmaktadır. Bu çerçevede ele alınan takım performansı değerlendirme süreci takımın fiili sonuçları ile performans standartlarının karşılaştırılması, takım üyeleri ile gerçekleştirilen takım performans değerlendirme görüşmeleri, takım hedeflerinin ve iş planlarının yeniden gözden geçirilmesi, takım üyelerinin performanslarının daha iyi hale gelmesi için planlar yapılması, gelecek değerlendirme döneminde takım üyelerinden beklenen performansın belirlenmesi ve sürekli öğrenmenin yönetilmesi gibi faaliyetleri ile yakından ilişkilidir.



Şekil 15: Takım Performansının Değerlendirilmesi Süreci

Takım temelli performans değerlendirme bir süreç olarak ele alındığında Şekil 14’teki gibi bir model karşımıza çıkmaktadır. Model Palmer (1993), Armstrong (2009) ve Uyargil’in (2013) çalışmalarından uyarlanmıştır. Performans değerlendirme sürecinde, performans ölçümü ile belirlenen fiili sonuçlar, performans planlama sürecinde

belirlenmiş olan standartlar ile karşılaştırılır. Kontrol süreci olarak da ifade edilen bu süreç, genel olarak iki şekilde açıklanabilir (Uyargil, 2013): İlki, düzeltici önlemleri içeren reaktif nitelikteki kontroldür. Geribildirim kontrolü olarak adlandırılır ve hedeflenen ya da arzulanan performanstan sapmalar oluştuğunda, gerekli düzeltici nitelikte önlemler alınarak geribildirim yolu ile yeni bir davranış tarzı başlatılır. Önleyici ya da koruyucu kontrol sürecinde ise ortaya çıkma ihtimali olan sapmalar önceden tahmin edilerek gerekli önlemler proaktif bir şekilde önceden alınmaktadır.

Fiili sonuçlar ile önceden belirlenmiş standartlar karşılaştırıldığında üç olası durum ortaya çıkabilir: Birincisi sonuçlar ile standartların hemen hemen aynı düzeyde olduğu durumda beklenen performans, ikincisi sonuçların belirlenen standartların çok daha altında kaldığı durumda düşük performans, üçüncüsü standartların üstünde sonuçlara ulaşılması durumunda yüksek performans durumudur.

Çalışanlar işlerinin iyi yapıp yapmadıklarını, diğer bir ifade ile ulaştıkları performans düzeyini bilmek isterler. Değerlendirme yolu ile çalışanlara bu bilgiyi sağlamak yöneticilerin görevleri arasındadır. İşletmeler, takım üyelerinin görev ve sorumlulukları ile performans standartlarını belirgin bir biçimde ortaya koymayı başardığında, yöneticinin performans değerlendirme görüşmesindeki işi kolaylaşacak ve değerlendirme daha objektif gerçekleşecektir. Üyelerin görev, sorumluluk ve performans standartları iyi tanımlansa da, performans değerlendirmenin gerçekleştirilmesi büyük özen gerektirir. Yöneticinin planlama ve ölçme süreçleri sonunda gerçekleşmesi gereken diğer bir adım çalışanlarla yapacağı görüşmelerdir. Yöneticinin ölçme ve değerlendirme sonuçlarını çalışanlara aktarması gerekir. Bu aktarım performans değerlendirme görüşmeleri şeklinde olur (Palmer, 1993:55).

Cook (2009) çalışmasında takım temelli performans değerlendirme sürecinde görüşme öncesinde yapılması gereken birtakım hazırlıkları aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

- Takım, performans görüşme hedeflerini görüşme öncesinde belirlemelidir. Hangi konuların neden ele alınacağı ve görüşme sonucunda ulaşılmak istenen sonuçların neler olduğu tespit edilmelidir.

- Konu başlıklarını mantıksal bir sıra ile özetleyen gündem oluşturulmalıdır. Gündemde yer alan konular takım üyeleri ile görüşülmelidir. Konu başlıklarında önem taşıyan unsurların gruplandırılması ve öncelikli olarak incelenmesi önem taşır.
- Takım üyeleri zaman, mekan, gündem ve süre konusunda önceden bilgilendirilmelidir.
- Toplantı öncesinde üyelerin gündem maddeleri ve ek dokümanlar gibi yararlı bilgilere erişimi sağlanmalıdır.
- Toplantı bütünü ve gündem maddeleri için gerekli zaman aralıkları belirlenmelidir.
- Katılımcıların sayısı ve toplantının devamlılığı göz önünde bulundurarak uygun bir toplantı yeri seçilmelidir.

Performans değerlendirme görüşmeleri öncesinde değerlendiricinin çalışanlar ve ilgili dönemdeki performansları hakkında bilgi toplaması gerekmektedir. Performans standartları ve fiili başarıların karşılaştırılmasının yanı sıra; bireyin iş tanımlarının ve sorumlulukların dikkate alınması gerekir. Bu durum, takım temelli performans değerlendirme görüşmelerinin iki farklı açıdan ele alınmasına neden olmaktadır: Dolaysız yöntem ve dolaylı yöntem. Performans değerlendirme görüşmelerindeki dolaylı yöntemde değerlendirici ile çalışanlar arasındaki görüşmenin konusu önceden belirlenmemiştir. Görüşmenin biçimsel bir nitelik taşımaması ve yönlendirilmemiş olması, çalışanların kendilerini daha rahat hissedebilecekleri bir ortam yaratmaktadır. Değerlendirici görüşme öncesinde belirlenen gündem maddelerine bağlı olmakla birlikte, çalışanların önerilerine de açıktır. Bu yöntemde tartışmanın kontrolü yalnızca değerlendiricide değildir; her iki taraf da görüşmenin yönünü belirleyebilir. Ayrıca yöntem, çalışanların performans gösterebilecekleri çeşitli alanların araştırılmasını imkan tanır. Dolaysız yöntem, çalışanlara görüşme öncesinde belirlenmiş soruların yöneltildiği ve açıklamaların yapıldığı resmi bir görüşme niteliği taşımaktadır. Bu yöntemde değerlendirici otokratik bir yönetici gibi hareket eder. Dolaylı yönteme göre daha objektif olan bu yöntem kişisel gelişmenin, özel ilgi alanlarının ve işle doğrudan ilgili olmayan diğer konuların tartışılmasına olanak vermemektedir. Kısa süreli olması ve net cevaplara ulaşılabilmesi yöntemin avantajları arasındadır (Palmer,1993:57-60).

Performans değerlendirme görüşmelerinde bazı değerlendiriciler görüşmenin başında çalışana performansı hakkında konuşma fırsatı verilmesinin, kendi hakimiyetlerini azaltacağını düşünerek bu evreyi uygulamaz veya daha sonra uygulamayı uygun görür. Ancak görüşmelerde öncelikle çalışandan kendi değerlendirmelerini iletmesini istemek, değerlendiricinin bireye ilişkin görüşlerinin daha doğru bir şekilde belirlenmesini sağlayacaktır (Uyargil, 2013:102).

Performans değerlendirme sürecinde bir diğer aşama takım hedeflerinin ve iş planlarının yeniden gözden geçirilmesidir. Performans hedefleri ve planlar çalışanların görevlerini gerçekleştirirken yararlandıkları aktif nitelikli belgelerdir. İşletmenin faaliyet gösterirken yeni talepler ve durumların ortaya çıkması ve dolayısıyla gerekli güncellenmenin yapılması ve iş planlarının düzenlenmesi için ihtiyaçların karşılanması muhtemel bir durumdur. Bu aşama ulaşılan sonuçların işin sahibi tarafından ele alınması, toplantı standartlarında veya hedeflere ulaşılmasında eksiklik olup olmadığının belirlenmesi, eksikliklerin nedenlerinin ortaya çıkarılması, değişen koşullara göre hedef ve iş planlarında gerekli değişikliklerin yapılması konusunda anlaşmaya varılması ve performansı artırmak için çalışanlar veya yöneticiler tarafından gerekli görülen faaliyetler hususunda hem fikir olunması gibi uygulamaları içermektedir (Armstrong, 2009:71-72).

Üyelerinin gelecek döneme ilişkin performanslarının planlanması aşamasında oluşturulan hareket planları değerlendirici ve değerlendirilenin ortak çalışması ile gerçekleşir. Bu aşamada üyeleri motive edecek, geliştirecek ve onların daha verimli çalışmasını sağlayacak şekilde sonraki dönem planları yapılır (Uyargil, 2013:104).

Performans yönetimi, deneyimler aracılığı ile öğrenmeyi -yaparak öğrenmeyi- artırmayı amaçlamaktadır. Çalışanlar işletmedeki günlük faaliyetlerini gerçekleştirirken doğal süreç içinde karşılaştığı sorunlar, zorluklar ve başarılarından yararlanarak öğrenmeyi gerçekleştirir. Takım üyeleri ile yöneticilerin deneyimlerinden öğrendikleri dersler konusunda bilinçli olarak hem fikir olmaları ve bu deneyimlerinden nasıl yararlanılabileceği hususunda fikir sahibi olmaları gerekir. Örneğin proje lideri olarak görev alan bir yönetici ile takımın görevinin, müşteri hesaplarının kontrol eden yeni bir bilgisayar programı geliştirmek olduğunu ele alalım. Takım lideri, takım üyeleri ile birlikte referans, proje takvimi, bütçe ve teslim edilmesi beklenen sonuçlar ile ilgili

koşulları ortaklaşa değerlendirmeye başlayabilir. Takım gelişmeleri analiz edecek ve belirli aralıklarla gerçekleşen dönüm noktası niteliğindeki toplantılarda nelere ulaşıp ulaşılmadığı gözden geçirebilir ve öğrenilen dersler üzerinde fikir birliğine varılabilir. Gelecekte projeler için gerekli olan değişiklikleri belirleyen eylemlere karar verelebilir. Öğrenme faaliyeti bu gözden geçirme uygulamalarının örtük bir parçasıdır; çünkü takım, faaliyetler için gerekli olacak herhangi bir değişiklik üzerinde kararlaştırıcı mekanizma görevi görecektir. Bu nedenle öğrenme, deneyimler yolu ile davranışların değişmesi olarak da tanımlanır. Takım, davranışlarını gerektiği gibi uyarlamaya devam edecek ve projenin sonunda üyeler lider ile hangi derslerin öğrenildiği ve gelecekte nasıl davranmaları gerektiği konularında hem fikir olacaktır (Armstrong, 2009:72-73).

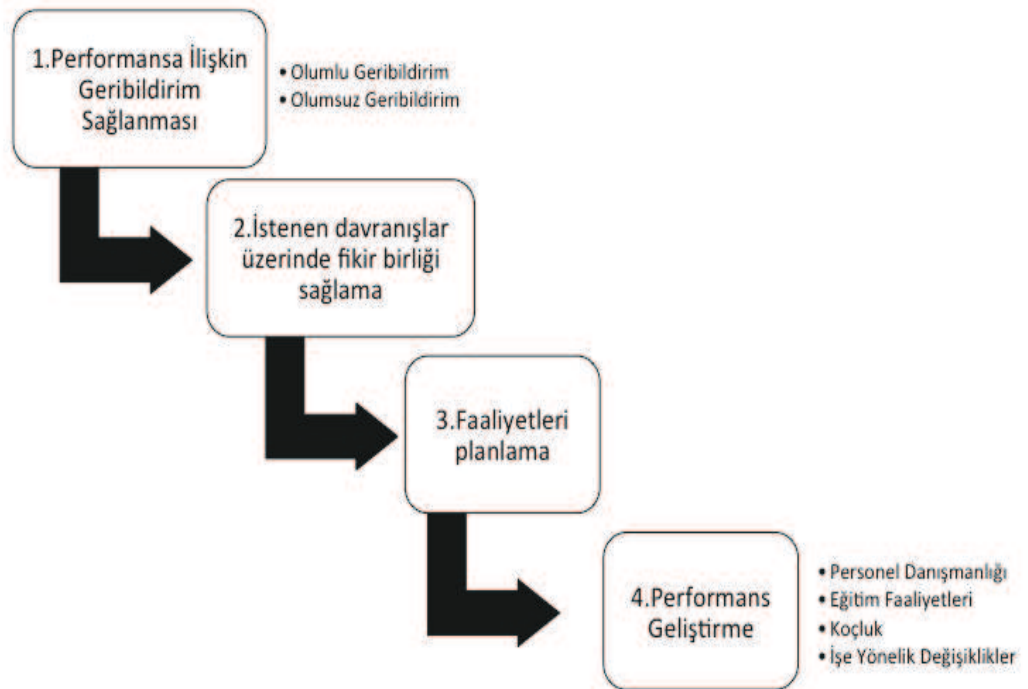
3.1.2. Takım Performansında Geribildirim Sağlanması ve Performansın Geliştirilmesi

Performans değerlendirme sürecinin son aşaması geribildirim sağlama ve performansın geliştirilmesidir. Performans değerlendirmenin temel amaçlarından biri çalışana performansa dayalı açık bir geribildirim sağlamaktır. Geribildirim, dönem sonunda çalışanın performansı ile ilgili bilgileri ifade eder. Geribildirim, iş ile ilgili bilgiden ve performans değerlendirmeden elde edilen bir bilgi kaynağı olarak değerlendirilebilir.

Kluger ve DeNisi (1996:255) geribildirimi bireyin görev performansının belirli yönleri ile ilgili bilgi sağlamak amacı ile dışsal aktör veya aktörler tarafından gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlar. Geribildirim süreci çalışan ve yöneticisinin karşılıklı görüşme ve değerlendirmelerini içerir. Geçmiş performans sonuçlarının gözden geçirildiği görüşmelerde, gelecek döneme ilişkin hedef ve gelişim planları da belirlenmektedir. Ancak, çalışanın gelecek performansını geliştirme amacı taşıyan görüşmeler, bireyin geçmiş dönemki performanslarına dayanmaktadır ve iş performansının çeşitli olumlu ve olumsuz yönlerini içermektedir (Aguinis, 2009:40)

Şekil 16'da Armstrong'un (2006) ve Uyargil'in (2013) çalışmalarından yararlanılarak geliştirilmiş olan takım performansında geribildirim sağlama ve performansın geliştirilmesi süreci ele alınmaktadır. Modele göre çalışanların performanslarına ilişkin geribildirim olumlu veya olumsuz şekilde sağlanabilir. Olumlu geribildirim takım üyelerinin başarılı oldukları alanlara ya da faaliyetlere yönelik onları teşvik edici ve güdüleyici geribildirim türüdür. Olumsuz geribildirim ise üyelerin başarısız oldukları

alanlar veya faaliyetlerdeki eksikliklerini olumlu yönde geliştirmek için teknik ve davranışsal gelişmeyi amaçlayan geribildirim türüdür. Bir sonraki aşama istenen davranışların tanımlanması ve bu davranışlar üzerinde fikir birliği sağlanmasıdır. Bu aşamada performans planlama sürecinde belirlenen takım ve bireysel hedefler yeniden ele alınır. Dönem sonunda hedeflenen takım başarısına ulaşmak kaydıyla koşullara bağlı olarak takım ve bireysel hedefler revize edilebilir. Sonraki aşama gerekli faaliyetlerin planıldığı aşamadır. Bu faaliyetler bireyler, yöneticiler veya her iki grubun ortak kararı ile belirlenebilir. Beceri geliştirme veya davranış değiştirmeye yönelik bireysel önlemler alınması, bireysel tutumların değiştirilmesi, yöneticilerin daha fazla destek ve rehberlik sağlaması, beklentilerin netleşmesi ve yetkinlik ve becerilerin geliştirilmesi için takım üyelerinin ve yöneticilerin bir arada çalışması gibi faaliyetler planlama sürecinde ele alınabilir. Son aşama olan performans geliştirmede çalışanın performansına bağlı olarak yöneticilerin hangi stratejileri geçeceği ve bu stratejileri hangi durumlarda kullanacağı ele alınmaktadır. Bu stratejileri personel danışmanlığı, eğitim faaliyetleri, koçluk ve işe yönelik değişiklikler olarak sıralamak mümkündür (Armstrong, 2009; Uyargil, 2013).



Şekil 16: Takım Performansında Geribildirim Sağlama ve Performansın Geliştirilmesi Süreci

İnsan kaynakları danışmanlığı olarak da ifade edilen personel danışmanlığı, genellikle çalışanların sorunlarının çözümünde kullanılan bir uygulamadır. Bu uygulama, çalışanın performansını olumsuz etkileyen bir sorunun var olması ve sorunun çözümü ile performansın artacağı inancının hakim olması durumunda etkili olmaktadır. Bu nedenle personel danışmanlığı, çalışan ve performansı hakkında en doğru bilgiye sahip olan değerlendirici konumundaki yönetici tarafından gerçekleşmektedir. Uyargil'e (2013, 110-111) göre personel danışmanlığı, danışmanın yaptığı yönlendirmenin derecesine göre üç şekilde ele alınabilir: yönlendirici danışmanlık, yönlendirici olmayan danışmanlık ve katılımcı danışmanlık. Sorunların dinlendiği, ardından ne yapılacağına çalışan ile birlikte karar verildiği yönlendirici danışmanlık uygulamasında çalışan ortak karar doğrultusunda belirli bir davranış şekline doğru motive olmaktadır. Çalışanların dinlendiği, sorunların detaylı bir şekilde açıklanmaya teşvik edildiği ve sorunların çözümüne ulaştırıldığı yönlendirici olmayan danışmanlığın diğer danışmanlık türlerinden farkı, çalışanın duygusal gerginliğinin azalması yolu ile yeni amaç ve değerlerin olduğu içsel sürecin gerçekleşmesinin kolaylaşmasıdır. Katılımcı danışmanlık ise yönlendirici ve yönlendirici olmayan danışmanlığın bir ortak noktası niteliğini taşır. Bu danışmanlık türünde danışman ve birey sorunları tartışır ve muhtemel çözüm yolları üretirler.

Performans geliştirme uygulamalarında eğitim faaliyetleri eksik eğitim bilgileri veya geleceğe yönelik kariyer hedefleri ile ilgili olabilir. Performans değerlendirme sürecinde yöneticilerden çalışanların eğitim ihtiyacı konusunda görüş bildirmeleri istenir. Yöneticilerin çalışanlar için uygun performans geliştirme uygulaması olarak eğitim faaliyetlerinden yararlanması durumunda, işletmede eğitimden sorumlu birim veya çalışanlar ile yakın ilişkide olması gerekmektedir (Uyargil, 2013: 112).

Performans geliştirme uygulamalarında koçluk, yönetimin normal sürecinin bir parçası niteliğindedir ve belirli unsurlardan oluşur (Armstrong, 2009:148):

- Çalışanlara yaptıkları işleri düşünmelerini sağlayacak sorular sorarak performans düzeylerinin farkında olmalarını sağlar.
- Kontrollü yetkilendirme - çalışanların yalnızca kendilerinden beklenenlerin bilincinde olmasını değil, aynı zamanda bilmeleri gereken şeyleri ve görevlerini

tatmin edici bir şekilde tamamlayabilmek için ne yapmaları gerektiğini anlamalarını sağlar.

- Bu başlangıç aşamasında rehberlik sağlamaları için yöneticilere bir fırsat verir. Rehber bir sonraki aşamada müdahale edici olarak görülebilir.
- Herhangi bir durumu kullanma veya öğrenmeyi destekleyecek bir fırsat olarak ortaya çıkabilir.
- Çalışanların daha önemli sorunlara yoğunlaşmasını ve bunlara yönelik çözüm önerileri geliştirmesini teşvik eder.

Danışmanlık ve koçluk kavramları sıklıkla karıştırılmasına rağmen; birbirinden farklı kavramlardır. Kirkpatrick (2006:93) bu kavramlar arasındaki farklılığı bazı özelliklere vurgu yaparak Tablo 7'deki gibi açıklamaktadır:

Tablo 7
Danışmanlık ve Koçluğun Farkı

	Danışmanlık	Koçluk
Görüşmeyi başlatan taraf	Çalışan	Yönetici
Uygulamanın başlama biçimi	Bir problem ortaya çıktığında veya çalışan çözülmesi gereken bir problemin varlığını hissettiğinde danışman devreye girer	Düzenli aralıklarla gerçekleşir
Problemin kaynağı	Problem işten kaynaklı olabileceği gibi, kişisel de olabilir	İş odaklıdır
Uygulama özelliği	Dikkat edilmesi gereken nokta, yöneticiyi dinlemektir	Yönetici tarafından eğitim, öğretim ve anlatıma vurgu yapan düzenleyici ve olumlu bir uygulamadır
Faaliyetler	Yöneticiler belirli tavsiyeler vermekten kaçınır ve problemin çözümü için çalışana yardımcı olur	Yöneticiler sıklıkla nelerin, nasıl yapılması gerektiği konusunda tavsiyelerde bulunur
Hedef	Hedef, belirli problemlerin çözümü ve/veya çalışan üzerindeki gerginliği azaltmaktır	Hedef iş performansını artırmaktır

Kaynak: Kirkpatrick, D. (2006). Evaluating Training Programs: The Four Levels (3rd Edition). San Francisco: BerrettKoehler Publishers, Inc, s. 93.

Çalışanların yaptıkları işlerin özellikleri, performanslarının arzu edilen düzeye ulaşmasında etkili olmaktadır. Bu gibi durumlarda çalışanların davranışlarında değişiklik yaratacak stratejiler yerine, işe yönelik birtakım değişiklikler tercih edilmektedir. İş dizaynı çalışmaları kapsamında ele alınan iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamaları; basit, rutin, tekrarlı ve parçalara ayrılmış işlerin çalışanlarda oluşturduğu olumsuz duyguları önlemek ve bu duygulardan kaynaklanan devamsızlık, verim düşüklüğü gibi organizasyonel sorunlara çözüm sunmak amacı ile işlerin yatay ve dikey yapılarının değiştirilmesini ifade eder (Uyargil, 2013:120-121). İşlerin yatay olarak yeni görevlerle yüklenmesi anlamına gelen iş genişletme (Uyargil, 2013:121), çalışanın yalnızca bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine, birden fazla işi öğrenerek yerine getirmesini ifade eder. Bu uygulama uzmanlaşmanın yararlarını azaltmakta, sakıncalarını ortadan kaldırmakta ve monotonluğu da önemli ölçüde azaltmaktadır (Bingöl, 2014). İş zenginleştirme ise çalışanlara belirli sınırlar içinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yapılan işin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme olanağının tanınması anlamına gelmektedir (Hulin, 1971; akt. Uyargil, 2013, 121). Bu uygulamaların dışında esnek çalışma saatleri ve işlerin gerçekleştiği fiziksel ortamın ve ekipmanların gelişmiş mühendislik teknikleri ile düzenlenmesi işe yönelik değişikliklere örnek verilebilir (Uyargil, 2013: 121-122).

Kluger ve DeNisi'nin (1996) çalışmasında araştırmaya katılanların %38'inden fazlasının performansları üzerinde geribildirim sürecinin negatif bir etki oluşturduğu belirlenmiştir. Araştırmanın sonucu, işletmelerde geribildirim mekanizmasının nasıl işlediği konusunun tam olarak anlaşılmadığını göstermektedir. Geribildirim doğru uygulanmadığı işletmelerde performans çıktılarının yanlış kullanımı, performans üzerinde yıkıcı etkilerin yaşanmasına neden olmaktadır (Steelman ve diğ., 2004:165; akt. Kaymaz, 2009:19). Yönetim kademesinde görev alanlar ise düşük performansın sorumlusu olarak kendilerini görmemektedir, onlara göre başarısızlığın nedeni kendisi dışındaki faktörlerdir. Ancak düşük performans, başarısız ve yetersiz liderlik, kötü yönetim ve kusurlu sistemlerin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Başarısızlık genellikle işletmelerin üst kademelerinde görülür. Bunun nedeni, üstün performans için gerekli beklentilerin belirlenmemiş ve gerçekleştirilmemiş olmasıdır (Armstrong, 2009:119).

Schaffer'a (1991) göre yöneticiler, performans boşluklarında var olan başarısızlık gerçeğinden kaçınmak için çeşitli psikolojik yöntemler kullanabilir. Bunlardan biri rasyonelleştirme aracılığı ile kaçınmadır. Burada yöneticiler kendilerinden beklenen her şeyi yaptıklarına kendilerini ikna ederek daha iyi performansı talep etme zorunluluğundan kaçınabilir. Böylece mevcut kaynaklardan daha fazla verim elde etme imkanını göz ardı etmiş olurlar. Daha fazla üretmek için çalışanlarının hazır olduğunu düşünen yöneticiler, çalışanların üzerinde aşırı iş yükü oluşturdukları iddiaları ile karşılaşmaktadır. Bu durum çalışanlara karşı keyfi talepler ile olağandışı ve tehditkâr davranışların ortaya çıkmasına neden olabilir. İkinci yöntem prosedürlere itimat etmektir. Yöneticiler başarılı sonuçlara ulaşmak için çeşitli program, sistem ve prosedürlere itimat edebilir. Üst düzey yöneticiler bazen hile yapmak için işletmede performansa dayalı ücret sisteminin, performans yönetiminin veya benzer bir uygulamanın faaliyete geçmesini ister ve sistemin işleyişini izler. Hedeften uzaklaşan hamlelerin yapılması da diğer bir yöntemdir. Bazı durumlarda yöneticiler zor hedefler belirleyebilir ve bu hedeflerin erişilebilirliği konusunda ısrarcı olabilir; ancak yine de çalışanlarda sorumluluk duygusunun gelişmesinde ve hedeflere ulaşmak için gerekli desteğin sağlanmasında sorunların yaşanması mümkündür (Armstrong, 2009:120).

Etkili bir performans değerlendirme sistemi, performansın mevcut durumunu ölçerek güçlü ve zayıf olduğu alanları belirler ve performans hakkında geribildirim sağlar. Bu geribildirim çalışanlara kendilerini geliştirmelerini teşvik etmektedir. Aynı zamanda bu sistem işletmeleri ve ihtiyaç sahibi çalışanları eğitim ve geliştirme programları ile desteklenmenin gerekliliğini savunmaktadır (Palmer, 1993:75). Geribildirim, yöneticiler ve çalışanların sorumluluğunda olan uygulamaları kapsar. Her iki grupta yer alan bireyler geribildirim sürecinde açık ve sürekli olan iletişimden yarar sağlar.

Performans yönetim süreci sonunda elde edilen performans yönetim formlarının temel amacı işletme için gerekli olan çalışma belgelerini sağlamaktır. Armstrong'a (2009:139) göre sürecin gözden geçirilmesinde bu formlar, yöneticiler ve çalışanlar tarafından hedef ve planların referans belgeleri olarak kullanılmalıdır. Yöneticiler ve çalışanların performansını artırmak veya beceri ve yeteneklerini geliştirmek için gerekli olan performans faaliyetleri ve başarıları ile ilgili anlaşmalar kayıt altına alınmaktadır. Bu

bilgiler özellikle performansa dayalı ücretlendirme ve kariyer planlama gibi çeşitli İK fonksiyonları için girdi niteliği oluşturur.

Krausert'e (2009:294) göre performans geribildirimini iki farklı şekilde gerçekleştirebilir: takım ve birey düzeyinde. Takım düzeyinde geribildirimde, takım üyeleri performanslarına göre sıralanır ve üretim çıktıları ile ilgili bilgiler takım ile paylaşılır. Ayrıca, süreç yönetim görevlerinde takım kolaylaştırıcıları tarafından koçluk uygulamaları gerçekleşir. Birey düzeyinde geribildirimde ise sosyal kontrol mekanizmaları aracılığı ile yüz yüze geribildirim sağlanmaktadır.

Takım üyelerinin çıktıları ve sıralamasının takım içinde paylaşılması, takım düzeyinde normatifliğe vurgu yaparak geribildirim sağlar. Takip edilen hedeflerin ve faaliyetlerin gözden geçirilmesi ve yeniden değerlendirilmesi amacı ile takımlar harekete geçer. Takım düzeyinde çalışanlar, süreç yönetim sorumlulukları ile ilgili olarak takım kolaylaştırıcıları olarak adlandırılan takım liderleri tarafından koçluk uygulaması şeklinde sağlanan geribildirim almaktadır. Bu durum, takım faaliyetlerini kolaylaştıran bireylerin yönetsel görevleri ve iş süreçlerini nasıl ele alınacağını düşünmesine teşvik eden takımın dikkatini görev-öğrenme düzeyine değiştirmenin gerekliliğinin göstergesidir. Bireysel düzeyde takım üyeleri sosyal kontrol mekanizmaları ile kişisel geribildirim alır. Buna karşılık, eşit kademedeki çalışan değerlendirmelerinin, özellikle düşük performanslıların bulunduğu bir ortamda, normatif bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. Açık bir takım için geribildirim sistemine yönelik tartışmalar takım kolaylaştırıcıları tarafından yürütülebilir. Eşit değerlendirmelerinin gelişimsel boyutu, kritik bir geribildirim sağlayan yazılı değerlendirmelere ek olarak yüz yüze değerlendirmeleri içermektedir (Krausert, 2009:270).

Literatürde, takımların motive edilmesinde etkili bir faktör olan farklı geribildirim düzeylerine -takım geribildirimini, bireysel geribildirim veya her iki geribildirim türünün bir arada ele alındığı sistemler- ilişkin çelişkili bulgular yer almaktadır. Matsui, Kakuyama ve Onglatco (1987) takım üyelerine yönelik bireysel ve takım geribildirimini bir arada sağlanması gerektiğini belirtmiştir. Araştırma bireyleri ve çiftleri kapsayan iki aşamalı bir çalışmanın ürünüdür. İlk çalışma, bireysel ve takım hedeflerini belirleyen çiftler ve yalnızca bireysel hedefleri belirleyen bireyler üzerine gerçekleştirilmiştir; ikinci çalışma ise yalnızca ortak (bireysel ve takım) görev geribildiriminde bulunan

çiftlere yöneliktir. Bu çalışmaya paralel olarak Salas, Dickinson, Converse ve Tannenbaum (1992) bireylerin yalnızca takım geribildirimini almalarını ve bu geribildirimden kötü performans gösteren bireylerin performansını geliştirme amaçlı kullanılmadığını belirterek önceki çalışmanın (1987) bulgularına açıklık getirmiştir.

3.2. Takım Temelli Performans Değerlendirme Sistemlerinin Amaçları ve Yararları

Çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmaları içeren (Uyargil, 2013:3) performans değerlendirme uygulamalarının pek çok amacı ve yararı bulunmaktadır. Performans değerlendirmenin temel amacı terfi, işten çıkarma ve ücret artışı gibi konulara ilişkin yönetsel kararların yürütülmesinde yönetimin işini kolaylaştırmaktır. Bu uygulamalar çalışanın terfi etmesi ve mevcut iş performansı ile ilgili kararların alınmasında önem taşıyan hususlardır. Performans değerlendirme öngörü niteliği taşıyan bilgiler sağlar; ancak çalışanın mevcut işinde başarılı performans olması durumu daha üst pozisyonlarda da başarılı olacağı anlamına gelmeyebilir.

İşletmelerin takıma dayalı organizasyonlara dönüşmesi zaman içinde performans değerlendirme uygulamalarının da takım bazında ele alınmaya başlamasına neden olmuştur. Bir bütün olarak takımı değerlendirmek kolay bir uygulama değildir. Takımın başarısı kendi gücü dışındaki çeşitli etmenlere de bağlı olabilir. Bu nedenle, takım çalışmasının olduğu işletmelerde takımın ve bireylerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirme yapılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:181). Takım temelli performans yönetiminin amacı, tüm üyeleri takımın performansından sorumlu tutmak ve performansı kontrol altına alma konusunda motive etmektir (Aguinis, 2009:272).

Performans değerlendirmenin amaçları farklı açılardan ele alınarak sınıflandırılabilir. Literatürde kabul görmüş sınıflandırmalardan biri McGregor'un (1960) çalışmasıdır. Araştırmacı, performans değerlendirmenin amacının bireyin çabası ile örgütsel hedeflere ulaşmaya odaklanması olduğunu iddia etmiştir. Buna göre yönetici hedeflere ulaşmak için görev sorumluluklarının tanımlanması, çalışanların iş performansının değerlendirilmesi ve gerekli durumlarda çalışanların ödüllendirilmesi veya kınanması gibi sorumlulukları yerine getirmelidir. McGregor (1960:82-88) performans değerlendirme sürecinin amacını üç aşamalı olarak açıklamıştır: İlki terfi, transfer, ücret

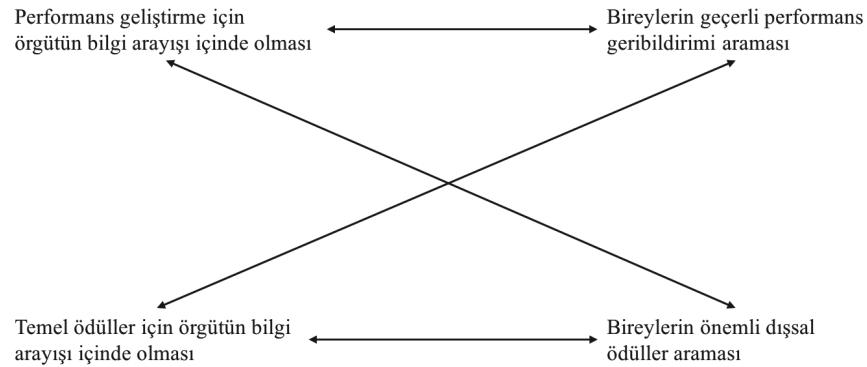
artışları ve işe son vermeyi belirleyen *yönetmel amaçlar*; ikincisi yöneticilere astların performansı, zayıflıkları ve üstünlükleri hakkında performans verileri sağlayan *bilgilendirici amaçlar*, üçüncüsü çalışanların gelişimleri ve performanslarını iyileştirme için onlara motive edici öğrenme deneyimleri oluşturan *motivasyonel amaçlar*.

Cumming ve Schwab (1973) farklı bir yaklaşım benimseyerek performans değerlendirmenin iki temel amacı olduğunu ileri sürmüştür: değerlendirme fonksiyonu ve geliştirme fonksiyonu. Değerlendirme fonksiyonu, gerçekleştirilen eylemlerin ışığında geçmiş performansın gözden geçirilmesi anlamına gelir. Gerçek performans, arzu edilen performanstan ne anlaşıldığı ile ilgilidir. Bu fonksiyon McGregor'un (1960) yönetmel amaçları sınıflandırması ile benzerlikler taşır. Bu fonksiyonda veriler sonradan oluşturulur ve terfi, transfer ve ücret artışları gibi konularda karar vermeye temel oluşturur. Geliştirme fonksiyonu gelişim için tanımlanmış alanlarda çalışanların performansının iyileştirilmesi, geleceğe yönelik performans hedefleri oluşturulması ve takip eden faaliyetler için planlar üzerinde fikir birliğine varılması konularına yoğunlaşmaktadır. Bu fonksiyon, çalışanların kariyerleri ve sahip oldukları becerileri geliştirmeye yönelik planları formüle ederek onların yeteneklerini geliştirmeyi ve işletmedeki mevcut fırsatlar ile kişisel iş ve kariyer isteklerini entegre etmede bireylere yardımcı olmayı kapsamaktadır (Cumming ve Schwab, 1973).

Beer (1981) ve Ruh (2003) ise örgütsel açıdan performans değerlendirmenin hedeflerini iki fonksiyonel grup altında ele almıştır: değerlendirme ve koçluk veya geliştirme. Değerlendirme hedefleri çalışanlara geribildirim sağlanmasını, ücret ve terfi ile ilgili kararlarının geçerliliğini ve bu kararların ölçme aracı olarak kullanımını ifade eder. Koçluk veya geliştirme hedefleri ise performansın iyileştirilmesi ve potansiyelin geliştirilmesi için danışmanlık hizmetini, kariyer planlama hedeflerini, destek, tanınma ve uyumlaştırma yolu ile motivasyonu ve yönetici-ast ilişkisini güçlendirmeyi içerir.

Performans değerlendirmenin amaçlarına ilişkin yapılan sınıflandırmalar dışındaki temel sınıflandırmalardan biri de amaçların bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grup altında incelenmesidir. İşletmenin kontrolünü koruması ve İKY departmanına ilişkin verimliliğin ölçülmesi ve geliştirilmesi (Cumming ve Schwab, 1973:46-47) amacını taşıyan örgütsel amaçlar, çalışanlarla ilgili yönetmel kararların alınmasından örgütsel problemlerin tanımlanmasına kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır. Ulaşılmak

istenen hedeflerin açık ve ölçülebilir biçimde ortaya konması ve geribildirim sağlanması gibi bireysel amaçları içeren uygulamalar, çalışanların bireysel amaç ve gereksinimlerinin karşılanmasında önemli birer araçtır. Performans değerlendirme amaçlarından bireysel-örgütsel amaçlar sınıflandırmasını farklı bir açıdan ele alan Mohrman, Resnick-West ve Lawyer (1989) performans değerlendirmenin özellikle bireylerin aldıkları dışsal ödüllerle güçlü bir şekilde bağlantılı olması durumunda, çalışanların değerlenmeye yönelik çelişen amaçları olabileceği görüşünde bulunmuştur. Araştırmacıların temel iddiası, çalışanların mümkün olan en uygun şekilde kendileri ve değerlendiriciler için performanslarını ön plana çıkarmaya önem verdikleri gerçeğidir. Bunun nedeni performans değerlendirme sonuçlarının dışsal ödüller üzerinde önemli etkiler yaratabileceğinin farkına varılmasıdır. Bireysel ve örgütsel amaçlar arasındaki çatışmayı Mohrman, Resnick-West ve Lawyer (1989) aşağıdaki Şekil 17’de açıklamıştır. Çatışma, örgütün çalışanların performansı hakkında gereksinim duyduğu geçerli ve kapsamlı veri ihtiyacına yönelik işletme amaçlarına ulaşma eylemine odaklanmaktadır. Ancak çatışmanın dışsal ödül üzerinde etkili olduğunun görülmesi durumunda, bu bilgiyi sağlamak bireylerin ilgisini çekmeyebilir. Şekil 17’de görüldüğü gibi performans değerlendirme sürecinde örgütsel hedefler ile bireysel hedefler arasında çatışma söz konusu olabilir.



Şekil 17: Performans Değerlendirmenin Doğasındaki Çatışmalar

Kaynak: Mohrman, A.L., Resnick-West, S.M. ve Lawyer, E.E. (1989). *Designing Performance Appraisal Systems*, San Francisco: Jossey-Bass, s. 16.

Performans değerlendirme amaçlarına ilişkin sınıflandırmalara ek olarak iyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin işletmeye sağladığı genel amaçlarından bazıları aşağıda sıralanmıştır: (Barutçugil, 2002:182)

- Çalışan ve gerçekleştirdiği iş hakkında doğru bilgi elde etme,
- Çalışanın gelişimi için yeni fikirler ve fırsatlar yaratma,
- Çalışanın iş tatminini ve verimliliğini artırma,
- İyi performansın pekiştirilmesi ve geliştirilmesini sağlama,
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını belirleme ve başarıyı özendirme,
- Kötü performansı belirleme, nedenlerini ve çözüm yollarını tespit etme,
- Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirleme ve bunların nasıl karşılanacağını araştırma,
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirme ve grup çalışmasını artırma,
- Yönetici-ast iletişimini artırma ve işin amacı bakımından belirli bir anlatış düzeyine ulaşmalarını sağlama,
- Çalışanın işe yönelik ilgi duyduğu konuları tespit etme, çalışanın ilgisi ve örgütsel amaçlar arasında uyum sağlama.

Etkili bir performans değerlendirme sistemi süreci sonucu elde edilen çıktıların çok sayıda yararı bulunmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları genellikle İK planlaması, eğitim ihtiyaç analizi, terfi ve işe son verme kararları için yasal bir belgelendirme; seçme, işe alma ve performans yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi ve iş yaşamının kalitesini artırma için önemli bir girdi oluşturur. Takım dayanışmasının temel alındığı takım temelli performans değerlendirme sistemlerinde çalışanlar arasında rekabet yerine, işbirliği ve dayanışma teşvik edilmektedir.

3.3. Takım Temelli Performans Değerlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

Etkili performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi ve kullanılması birtakım zorlukları beraberinde getirmektedir. Bu durum, işletmenin çalışma grupları veya takım yapılanmasına sahip olması ve takımın performansının düzeyini belirlemek istemesi durumlarında daha da zorlaşabilir. Takım temelli performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirici, değerlendirilen, sistem ve yapılardan kaynaklanan sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunların temelinde ise geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin doğasında var olan hatalar yer almaktadır.

İşletmelerdeki yanlış uygulamalar ve takım çalışmasına uygun olmayan örgüt yapıları performans değerlendirme çalışmalarının önünde önemli bir engel oluşturmaktadır. İşbölümünün olmadığı takımlarda bireylerin ön plana çıkma ve kendini gösterme isteği takım olarak bir arada çalışmaya engeldir. Para, malzeme, bilgi gibi kaynakların sınırlı olduğu işletmelerde üyeler arasındaki kaynak paylaşımı rekabetin yaşanmasına ve çatışmanın doğmasına neden olur (Balsak, 2012: 46).

Tablo 8
Takımın Başarısında Etkili Olan Temel Engeller

Engeller	Engellere Neden Olan Faktörler
Yönetimin desteğinin çok az olması ya da olmaması	Yönetimin takımı destekleyecek bağlılık, beceri ve/veya metotlardan yoksun olması
Projenin faaliyet alanının ve kapsamının çok geniş olması	Takım ve örgütün akılcı yaklaşımın ne olduğu konusunda net olmaması ve yönetimin takıma yol gösterme sorumluluğundan feragat etmesi
Proje hedeflerinin anlamlı olmaması	Yönetimin örgüt içinde takımın gerçekleştireceği rolleri tanımlamamış olması
Başarıyı açık bir şekilde tanımlayan ölçütlerin olmaması	Takımın tüzüğünün net olmaması ve/veya spesifik ve ölçülebilir hedefler üzerinde anlaşma sağlanamaması
Takımın boyutunun büyüklüğü	Örgütün üyelik dışındaki yollarla bireylerin sürece katılımını sağlayacak yöntemlere gereksinim duyması
İyileştirme çalışmalarını gerçekleştirecek zamanın olmaması	Örgütün değerleri ve inançlarının takımın çalışmaları ile uyumsuz olması
Eğitimin yetersizliği	Takım ve örgütün takımın etkililiği için gerekli olan becerilerin farkında olmaması ve kıdeme bağlı gerçekleştirilecek bir eğitim programının düzenlenmemesi veya bunun için ayrılmış bir zaman diliminin olmaması
Erişilemeyen veriler	Yönetim bilgi sistemlerinin yetersiz olması

Kaynak: Hunt, R. D. (1999). A Systems Approach to Team Performance Measurement, Phd Thesis, Massachusetts University, Massachusetts Institute of Technology, Boston, s. 31.

Çalışanların takım çıktılarına olan bireysel katkılarını değerlendirme zorluğu, performans değerlendirme uygulamalarında görevin doğasına bağlı olarak sorunlar ile karşılaşılmasına neden olmaktadır. Bu durum, zaman içinde sosyal kayırmaya yol açabilir. Sosyal kaytarma, takımdaki bazı üyelerin yeterli çaba göstermedikleri zaman ortaya çıkan bir durumdur ve olması gerekenden daha düşük bir takım performansı ile sonuçlanır (Latane, Williams ve Harkins, 1979; Price ve diğ., 2006). Takım temelli performans değerlendirmede takımın bir bütün olarak başarısızlığı yerine, bazı

bireylerin başarısızlık kaynağı olduğu varsayımı, takıma yönelik bazı değerlendirme hatalarını beraberinde getirmektedir. Bu hatalardan biri halo etkisidir (Naquin ve Tynan, 2003). Takım ve bireysel performans değerlendirme sistemleri arasında denge oluşturma zorluğu belirli teorik yaklaşımları gündeme getirmiştir (Brumback, 2003; McIntyre ve Salas, 1995). Snee ve arkadaşları (1998), takım çalışmasının başarısını olumsuz etkileyen takım sürecindeki engeller ile engelin oluşmasında neden olan olası faktörleri Tablo 8'deki gibi tanımlamaktadır.

3.3.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Sistemlerindeki Hatalar

Performans değerlendirmeyi konu alan çalışmaların çoğunda değerlendirme hatalarını ortadan kaldırma veya söz konusu hataların doğruluğunu artırma yolları üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Her iki durum birbiri ile yakın ilişkili olmasına rağmen, aynı amacı taşımamaktadır. Performans değerlendirme ile ilk olarak ilgilenen endüstri/örgüt psikologları öncelikli olarak deneyi veya testi onaylamada bir değişken kriter olan değerlendirmenin ilgi kazanmasını sağlamıştır. Bu bağlamda Dunnette (1963) gibi araştırmacılar, tahmini daha kolay sağlanacak olan performans derecelendirmenin geçerliliği, güvenilirliği ve doğruluğunun geliştirilmesi için konunun yaygınlaşmasında özellikle etkili olmuştur. Bu durum performans değerlendirmenin psikometrik bakış açısını yansıtmaktadır. Dunnette'in (1963) çalışmasının öncesinde bazı araştırmacılar (Rudd, 1921; Thorndike, 1920) halo etkisi gibi değerlendirme hatalarının belirli türlerini ortadan kaldırarak derecelendirmenin doğruluğunu artırmayı amaçlamıştır (DeNisi, 2003:131-133).

Değerlendirme sürecinde grafik derecelendirme ölçeğinin bazı türlerini temel alan işletmelerin sayısındaki fazlalık, 1960'ların başında gerçekleştirilen çalışmaların çoğunu söz konusu ölçekleri oluşturma ve yönetmenin yollarını aramaya itmiştir. Takip eden yıllar içinde araştırmacılar (Flanagan, 1949, 1954) grafik derecelendirme ölçeğine alternatif olarak Kritik Olay Tekniği (Flanagan, 1949, 1954), Zorunlu Seçim Derecelendirme Ölçeği (Sisson, 1948), Davranışsal Derecelendirme Skalaları (BARS; Smith ve Kendall, 1963) ve Davranışsal Gözlem Skalaları (Latham ve Wexley, 1977) gibi yöntemleri geliştirmiştir. Bununla birlikte özellikle 1970'li ve 1980'li yıllarda bazı araştırmacılar, hataları ortadan kaldırmak ve daha doğru değerlendirme sağlamak

amacıyla değerlendiricilere yardımcı olacak çeşitli eğitim programlarının nasıl düzenleneceğini incelemeye başlamıştır (DeNisi, 2003:131-133).

Performans değerlendirme sistemindeki hatalar, kullanılan değerlendirme yönteminin türü fark etmeksizin, arzulanan sonuçların elde edilmesine engel olmaktadır. Performans değerlendirme sistemi sorunlarına ilk kez dikkati çeken McGregor (1957) alışmasında, bireysel performans değerlendirmeyi eleştirmiş ve sistemin sınırlarını belirleyerek doğru kullanılma şekli konusunda önerilerde bulunmuştur. Araştırmacının en önemli eleştirilerinden biri, değerlendirme çalışmalarının bireyin davranışları yerine özelliklerini değerlendirmesine yönelik olmasıdır. Zaman içinde bu özelliklerin değerlendirilen bireyler ve pozisyonları için uygunluğu araştırılmaya başlandı. Dönem içinde içerik tutarlılığı kavramının önem kazanması, beraberinde içerik tutarlılığı yüksek olan skalaların geliştirilmesine neden oldu. Bu değerlendirme skalaları, yapılan işin önemli özelliklerini belirten iş analizlerini temel alıyordu (White ve Nebeker, 1996). McGregor'un (1957) bu çalışması araştırmacılar için hareket noktası oluşturmuştur ve hatalar ile ilişkili pek çok çalışmayı beraberinde getirmiştir.

Performans değerlendirme hatalarından birisi cinsiyete dayalı hatalardır. Değerlendirilen bireylerin cinsiyetinden kaynaklanan hatalar ilk olarak Shaw (1972), Arvey (1979) ve Deaux ve Taynor'un (1973) alışmalarında ele alınmıştır. Ancak bu konuyu geniş çaplı ele alan en önemli alışma Nieva ve Gutek'e (1980) aittir. Bu çalışmaya göre benzer performans gösteren kadınların ve erkeklerin bulunduğu bir ortamda erkeklerin daha olumlu derecelendirildiği belirlenmiştir. Bu durum değerlendirmede erkekler lehine hataların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Değerlendiricinin işletmedeki pozisyonu, rolleri ve sorumluluklarının değerleme sonuçlarına etkisi Berry, Nelson ve McNally (1966) alışmalarında ele alınmıştır. Buna göre değerlendirici çalışanın işletme içindeki pozisyonundan etkilenme yolu ile olumlu veya olumsuz puanlara yönelerek değerlendirme yapılabilir. Hale etkisi ise Brown'un 1968 yılında yayınlanan çalışmasında rastlanılan hatalar arasındadır. Bu alışmayı Nisbett ve Wilson'un (1977) araştırmaları takip etmiştir. Hale etkisi genel itibariyle, çalışanların belirli bir alandaki başarı ya da başarısızlığının tüm performans değerlendirme sürecine yansıtılması ve tüm alanlarda başarılı veya başarısız olarak değerlendirilmesini ifade eder. Çalışanın yalnızca bir özelliğinin dikkate alınarak

olumlu veya olumsuz değerlendirme yapılması, değerlendiricinin çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini ayırt etmekte hataya düşmesine neden olacaktır. Bu hatalar dışında bireyin performansını, performans ölçütleri yerine diğer çalışanlar ile karşılaştırarak değerlendirme sonucu oluşan kontrast hatası; değerlendiricinin aşırı hoşgörülü veya aşırı katı yaklaşımı; değerlendiricinin çok iyi ya da çok kötü değerlendirmeler yapmaktan kaçınarak ortalama puanlar verdiği merkezi eğilim gibi hatalar da yapılmaktadır (Nisbett ve Wilson, 1977).

Geleneksel performans değerlendirmede yapılan hata türlerini ve örnekleri artırmak mümkündür. Bu hatalar her ne kadar bireysel performans değerlendirme sistemindeki aksaklıklar sonucu ortaya çıkmış olsa da, takım temelli yapıların değerlendirilmesinde de bu tür hatalar ile karşılaşmaktadır. Ancak, takım performansının değerlendirildiği uygulamalarda bireysel performans değerlendirmesine göre bu hatalar rastlamak daha düşük bir ihtimaldir. Bunun nedeni bireysel ve takım performansının bir arada değerlendirilmesi ile oluşan takım temelli sistemlerde bir taraftan çalışanların performansı değerlendirilirken diğer taraftan da iş süreçlerinin başarısının ölçülmesidir.

3.3.2. Takım Temelli Performans Değerlendirme Uygulamalarında Bireysel Değerlendirmeler ile İlgili Sorunlar

Günümüz işletmelerinde takım yapılarının yaygın bir biçimde kullanımı, etkili bir performans değerlendirme sistemini zorunlu kılmaktadır. Takım temelli performans değerlendirme, geleneksel olarak ifade edilen ve hiyerarşik gerçekleşen bireysel değerlendirme çalışmalarından daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bireysel performans değerlendirme, bireysel olarak belirlenen görevlerin gerçekleşmesini sağlayan davranışları değerlendirmeye odaklanmıştır. Bu değerlendirme sistemi işlerin küçük parçalara ayrıldığı ve bir çalışanın görev performansının diğer bir çalışanın performansı ile doğrudan ilişkili olmadığı işletmelerde başarılı ve sorunsuz bir şekilde uygulanmaktadır. Ancak günümüzde daha karmaşık ve birbirine bağımlı hale gelen yapılar ve sistemler, işletmelerin yeniden yapılanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu durum bireylerin yerine takımların birincil performans birimlerine dönüşmesini sağlamıştır. Çalışanlar dahil oldukları takımların ürettikleri iş miktarı ve kalitesinden hem bireysel ve hem de ortaklaşa olarak sorumludur.

Performans değerlendirme çalışmalarının temelinde bireysel fonksiyonlara ve faaliyetlere odaklanma yer almaktadır. İş tanımları ve standartları gibi bireyin işletmedeki görevleri ile doğrudan ilişkili uygulamaların tanımlanmasında bireysel performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılır. Takım yapılanmasının geçerli olduğu işletmelerde performans değerlendirme çalışmalarını yürüten takım liderleri, yöneticiler ve değerlendiriciler bir taraftan takımın genel başarısı üzerine yoğunlaşırken, diğer taraftan çalışanların bu başarıya olan bireysel katkılarına odaklanılır.

Takımların temel alındığı yapılarda takımın genelinin mi yoksa, takımı oluşturan bireylerin mi değerlendirileceği sorusu ortaya çıkarmaktadır. Bireysel üyelerin ve takımın değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi konusu, günümüzde işletmelerin değerlendirme sürecinde karşılaştıkları sorunların başında gelmektedir. Bu konu gerek literatürde, gerekse de uygulamada tartışmalı konulardan birini oluşturur. Performans değerlendirme sistemleri takımın gelişmesi ve desteklenmesi ile ilgili davranışlar yerine bireysel görevleri gerçekleştirmeye ilişkin davranışları ödüllendirme odaklı tasarlanmıştır. Bu görüşe tepki olarak Deming, TKY'nin gerçekleştirildiği ortamlarda bireysel performans değerlendirme çalışmalarına ara verilmesi veya bu çalışmaların durdurulması gerektiğini belirtmiştir (Deming, 1986).

Deming (1986) performans değerlendirme hataları ile ilgili olarak aşağıda sıralanan üç probleme dikkat çekmektedir:

- Bireyler, parçaları oldukları iş süreçlerinden veya sistemlerinden bağımsız değerlendirilemez,
- Performans değerlendirmeleri, çalışma grubunun veya bütün işletmenin amaç ve hedefleri ile çelişen bireysel amaç ve hedeflerin ortaya çıkmasına neden olabilir,
- Bireysel performans değerlendirmeden dolayı ortaya çıkan bazı bireysel bedeller vardır.

Deming'e (1986) göre bu üç madde bireysel performans değerlendirmenin neden yetersiz olduğunu ortaya koyarken, aynı zamanda niçin takım temelli performans değerlendirme sistemine gereksinim duyulduğuna da açıklık getirmektedir. Performans değerlendirme sürecinde takım başarısından çok bireyselliğin ön plana çıkarıldığı işletmelerde takımlar istenen başarıya ulaşamazlar. Benzer bir durumda özendiriciler

yalnızca bireysel performans lehine çalışmış olacaktır. Bu da, takımın söz konusu çıkarlarının görmezden gelinmesi ile sonuçlanacak olan rekabetçi ilişkiler sürecinin oluşmasına neden olacaktır. Performans değerlendirmenin temelini çalışanların bireysel başarılar oluşturduğunda takım olarak bir arada çalışmanın anlamı ve özendirici niteliği ortadan kaybolacaktır (Barutçugil; 2002:67-68).

Takım üyelerinin toplam takım başarısına dayalı bireysel performanslarının değerlendirilmesi anlamına gelen takım performansına dayalı bireysel değerlendirmeler kolaylıkla yapılabilir; ancak bunlar her zaman adil bir şekilde gerçekleşmemektedir. Takımlar gerekli bilgi ve becerileri sahip olmakla birlikte, başarısız çalışanlar ile bu çalışanların yükünü çeken yüksek performanslı bireyleri içerebilir. Bu çalışanlar kişisel görev sorumluluklarının ötesinde takım başarısına katkı sağlayan bireylerden oluşmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin takımın genel başarısını değerlendirmenin yanı sıra her bir üyenin bireysel performansını gözden geçirmesi gerekir. Bireysel ücret ve ödüllendirme kararları her iki sonuç da dikkate alınarak gerçekleşmelidir.

Takım performansı takımda yer alan tüm üyelerin ortak çabasının sonucunda oluşur. Bireysel performansın ölçülmesi ve geliştirilmesi, takımın genel performansının artışında önemli bir faktördür. Takım içindeki üyelerin bireysel değerlendirmeleri, takım çalışmasının gerçekleşmediği işletmelerdeki bireysel değerlendirmelere göre belirli gereksinimlerin ortaya çıkmasına neden olur. Takım yapısı değerlendirme çalışmalarında belirleyici bir özellik taşır. Örneğin, üyelerin görevlerinin farklılaştığı ve bunun da açık bir şekilde tanımlandığı takımlarda bireysel verimliliğin ölçülmesi kolaydır. Ancak aynı zamanda dilimi içinde aynı işleri yapan üyelerin başarısının ölçümü çok daha zor olmaktadır. Bununla birlikte, üyelerin toplam performansının ölçümü de önemli bir aşamayı oluşturmaktadır. Bu ölçüm birtakım nesnel performans ölçütlerinin kullanımı ile mümkündür. Üretilen birim miktarı, hizmet sağlanan müşteri sayısı ve belirli işler için harcanan zaman bu ölçütler arasında yer alır. Finansal performans ölçütleri olarak adlandırılan söz konusu ölçütler, kalitatif açıdan takım performansının başarısı hakkında bilgiler verir. Çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, takım bağlılığı gibi doğrudan ölçümü mümkün olmayan ölçütler takım başarısında belirleyici olan ancak finansal nitelik taşımayan ölçütlerdir. Bunlar arasında takım bağlılığı, ölçümü işletme verimliliğinden daha zor olan bir ölçüttür. Takım

bağlılığı, üyelerin etkili olarak bir arada çalışma ve diğer bireyler ile etkin iletişim içinde olma derecesini ifade eder.

Takım temelli performans değerlendirme ile ilgili sorunlardan biri bireysel performans dikkate alınarak hazırlanan değerlendirme süreçleri ve formlarıdır. Takımın performansının ölçümünde birey temelli argümanların kullanımı süreci zorlaştırmaktadır. Bu değerlendirme süreçleri ve formları takımın bir bütün olarak değerlendirilmesine engel oluşturmaktadır. Sorunların çözümü için takım üyelerinin sürecine katılımı teşvik edilmesi önem taşır. Sürece katılımın sağlanması aşağıdaki yollarla mümkün olabilir (Reilly ve McGourty, 1998):

- Temel takım çalışması davranışlarının ve bunların görece öneminin tanımlanmasına yardımcı olma,
- Takım etkinliğine katkıda bulunan üyeler hakkında bilgi verme,
- Takım etkinliğine yönelik bireysel katkı hakkında özdeğerlendirme yapma.

Bireysel performans değerlendirmelerinde olduğu gibi başarılı bir takım performans değerlendirmesi gerçekleştirmenin temelinde iş uygulamaları ile ilişkili performans kriterlerinin belirlenmesi ve bu kriterlerin üyeler tarafından benimsenmesinin sağlanması yer almaktadır (Reilly ve McGourty, 1998). Bireysel performansın göz ardı edilerek takımın genel başarısına odaklanan sistemlerde, bireysel çabanın önemi küçümsemektedir. Bu tür sistemlerde bireysel sorumluluk duygusu zaman içinde kaybolmaktadır (Barutçugil, 2002:68) ve bu da işletmenin kurumsal performansında olumsuz etkilere neden olmaktadır.

Performans değerlendirme hatalarının değerlendiriciden kaynaklandığına yönelik yaygın bir görüş hakim olmakla birlikte, bazı durumlarda bu görüşün tamamen doğru olmadığı görülmektedir. Takım performans değerlendirmelerinde, değerlendirici kaynaklı hataların dışında bazı hatalar da bulunur. Takım üyelerinin özellikleri, hedefler, iş süreçleri ve takıma bağlı olmayan birtakım dışsal faktörler performans üzerinde önemli etkiye sahiptir.

Takımlar farklı özellikleri, hedefleri ve güdülleri olan bireylerin bir araya gelmesi ile oluşan karmaşık yapılardır. Performans değerlendirme sistemi için belirlenen hedeflerin yanı sıra, çalışanların ilgi alanı ve ihtiyaçlarına yönelik hedefler bireylerde motive edici

bir etki yaratabilir. Takımdaki üyelerden bazılarını finansal veya rekabete dayalı unsurlar motive ederken, diğer üyeler için takımın bir parçası olmak ve katkı sağlamak yeterli olabilmektedir. Bu durum, üstün başarı sağlayan ve yalnızca kendilerine verilen görevi yapanlar arasında çatışmanın ortaya çıkmasına neden olabilir. Üstün başarı sağlayan üyeler kendisini takımın yükünü çekiyormuş gibi hissederken, görevlerini güçlükle yerine getirenler işlerini yaparken baskı altında oldukları hissine kapılırlar. Takımın performansı değerlendirilirken, çalışanların hedefleri ve güdülerindeki bu farklılıkların göz ardı edilmemesi gerekir. İyi yapılandırılmış takımlarda açık iletişim ve güçlü bir kültürün varlığı ve işletme hedefleri ile takım hedefleri arasında uyum sağlanması bu sorunların çözülmesini kolaylaştırmaktadır.

Performansın bireysel ve takım düzeyinde değerlendirilmesinin mümkün olduğu durumlarda, etkili hedeflerin oluşturulması ve bunlara takım üyelerinin erişiminin sağlanması aşamasında sorunlar ortaya çıkabilir. Bu durum, takımlarda performans yönetimi uygulamalarının oldukça zor olabileceği düşüncesini akla getirmektedir. Son yıllarda konu ile ilgili çalışmalardan elde edilen meta-analitik bulgular grupların amaçlarının takım performansına yardımcı olduğunu göstermektedir. Takımın performansında üst düzey bireysel katkı beklendiği durumlarda bireysel amaçların takım performansına yarar sağlayan temel unsurları oluşturduğunu belirtilmektedir (DeNisi ve Smith, 2014). Bireysel ve grup teşvikinden oluşan karmaşık teşvik yapısı hızlı bir şekilde oluşturulabilir; ancak doğruluğu hakkında kesin bir şey söylemek mümkün değildir. Ayrıca, bireysel performans durumları ile karşılaştırıldığında takımlarda, performans değerlendirme ve yönetim uygulamalarına yönelik farklı reaksiyonlara yol açan farklı adalet normları bulunabilir.

Takım temelli performans değerlendirme uygulamalarında karşılaşılan sorunlardan biri de çalışanların engellenmesi ve işletmeye yabancılaştırılmasıdır. Motive edilmiş başarılı çalışanlar bireysel performansları yerine, takım olarak gerçekleştirdikleri çalışmaların değerlendirilmesi gerektiği fikrini kolayca benimsemektedir. Bireysel performanslarına ek olarak takım performansının değerlendirilmesi düşüncesi de bu kapsamda ele alınabilir. Çalışanlar değerlendirme sisteminin temel amacı doğrultusunda bireysel hedeflerinin önünde takım hedeflerinin yer alması gerektiği hususunda motive edilirken, yöneticilerin de olası çatışmaları izlemesi ve kontrol etmesi gerekmektedir.

Takım hedefleri, rolleri ve iş süreçlerinde zaman içinde çeşitli değişikliklerin olması olasıdır. Bu durum performans değerlendirme süreçlerinin belirli aralıklarla gözden geçirilmesini gerektirir. Böylece, performans kriterlerinin doğru takım yetkinliklerini ölçümlemesi sağlanmış olacaktır. Aynı durum performans standartları için de geçerlidir. Performans standartlarının takımın performans düzeyindeki artışa veya yeniden yapılandırılan hedeflere uygun olarak düzenlenmesi gerekebilir. Çalışanların katılımı ile gerçekleştirilecek gözden geçirme çalışmaları değerlendirmeden daha iyi sonuçlar alınmasını sağlayacak bir diğer husustur.

Çevresel faktörler, takım performans değerlendirmelerindeki zorluklardan biridir. Bernardin (1989) bireyin yeterli düzeyde performans göstermemesinin nedeni olarak dışsal faktörlere vurgu yapmaktadır. Buna göre bireyin kendini değerlendirmesi ile yöneticisinin değerlendirmesi arasındaki tutarsız sonuçlar düşük çalışan verimliliği, düşük iş tatmini ve yüksek işgücü devir oranı ile ilişkilidir.

Takım başarısının kontrol dışındaki etki ve olaylardan olumsuz etkilenmesi üyelerin hayal kırıklığı yaşamasına neden olabilir. Bir işletme çalışanların deneyimleri, ürünleri veya pazar alanlarına bağlı olarak farklı takımlar için farklı performans ölçütleri belirleyebilir. Performans ölçütlerindeki bu farklılık, işletmenin ücretlendirme politikasına da yansımaktadır. Takımda tek boyutlu bir değerlendirme yapılması, üyelerin değerlendirme hakkında kendilerini umutsuz hissetmelerine neden olmaktadır. Bunu dengelemenin yolu nitel ve nicel değerlendirmeleri içeren kapsamlı değerlendirme uygulamalarına sahip olmaktan ve performans kriterlerinin belirlenme aşamasında çalışanların sürece dahil edilmesinden geçmektedir.

3.4. Çalışanların Takım Temelli Performans Değerlendirme Sistemi Algıları

Takım çalışmalarında bireylerin performans değerlendirme sistemine yönelik algılarını incelemeden önce algı-tutum-davranış arasındaki ilişki hakkında bilgi vermek konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Algılamalar bireylerin çevrelerindeki insanları, nesneleri, olayları ve konuları nasıl gördüklerini ve yorumladıklarını ifade eder. Algılar, birey ile dış dünya arasındaki karşılıklı eylemleşmeden ortaya çıkar ve bireyin iç dünyasında eylem potansiyeli olarak durur. Nesnelere ya da olaylara yaklaşım gösteren bireyler bunları yapıları açısından algılar. Örneğin işe geç gelmenin hoş karşılanan bir davranış olmadığı, birey işe geç geldiğinde birey ve olaydaki diğer kişiler arasındaki

yaşanan karşılıklı eylemleşme sonucu öğrenilmiştir. Böylece kanıtlanmış somut bir olay olarak iş deneyimlerimiz arasında yer almıştır. Algılara bağlı olarak gerçekleşen tutum değişimi süreci inanç ya da kanılarda bir değişim değil, tutum konusunun algılanmasında bir değişim olarak ele alınmaktadır. Ayrıca bireyin belli bir yönde eyleme geçebilmesi, bireyin o yönde bir alternatifin varlığını bilmesi ve bu alternatif bilgiyi algılamasına bağlıdır. Algılama, tutum ve davranış birbirini takip eden ilişkili süreçlerdir. Çalışanların algıladıkları yönde tutum geliştirir ve tutumları yönünde davranışa geçme eğilimine girer. Bu nedenle, algıların tutum ve davranışları yönlendirdiği ifade edilebilir (İnceoğlu, 2010). Çalışmamızda takım üyelerinin tutum, davranış ve tepkilerinin temeli olan performans değerlendirme sistemi algılamaları üzerine yoğunlaşmıştır.

Dobbins, Cardy ve Platz-Vieno (1990) örgütsel değişkenler ve değerlendirme özellikleri arasındaki karşılaştırmaya dayalı olarak sistemlerinin etkinliğini kanıtlamayı amaçlayan bir değerlendirme memnuniyet modeli geliştirmiştir. Buna benzer bir çalışma ile Giles ve Mossholder (1990) değerlendirme sisteminin karmaşıklık derecesi ve uygulanan sisteme ilişkin tutumların, değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ile doğru orantılı olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmalar değerlendirme tepkilerinin pek çok öncülleri olabileceğini göstermektedir.

Performans değerlendirmede gerek değerlendircilerin, gerekse de değerlendirilenlerin değerlendirme yöntemi, şekli, üst yönetimin sürece katılım gibi değerlendirme ile ilgili herhangi bir unsura karşı farklı düşünceleri olabilir. Performans değerlendirmede değerlendirici ve değerlendirilen tarafların her ikisinin de süreçten memnun olmadığı (Meyer, 1991) iddia edilse de, bazı araştırmacılar değerlendiricilerin daha fazla memnun olma eğiliminde olduklarını ve performans değerlendirme sistemi ile ilgili daha olumlu algılara sahip olduklarını belirtmektedir (Mount, 1983; Pooyan ve Eberhardt, 1989). Bu araştırmalar farklılığın bireyin işletmedeki değişen rollerine bağlı olarak performans değerlendirme sistemi ile bilginin çeşitli düzeylerinin bir işlevi olabileceğini iddia etmektedir. Bu, takım üyelerinin değerlendirme süreci ile ilgili sahip oldukları bilgi miktarının bireysel algılarını ölçen ve çalışanların değerlendirme sistemine ilişkin en önemli algılarını oluşturan algılanan sistem bilgisini ifade eder.

Bir işletmenin performans değerlendirme sistemi ve buna bağlı olarak değerlendirme sonuçları, çalışanlar tarafından doğru ve adil algılandığı sürece motivasyon ve gelişimi sağlayan bir araç olmaktadır (Ilgen ve diğ., 1979). Çalışanlar için önemli olan adalet algısı, tutum ve davranış tepkilerinin dışında beklenen ve gerçek performans sonuçları arasında ilk tutarsızlığın etkilerinin oluşmasına neden olabilir. Algılanan sistem bilgisi ve adalet algısının yanı sıra, performans değerlendirme ile ilgili kararlara ve süreçlere katılım, ücret ve ödöl sistemleri ve performans geribildirimi çalışmamızda takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları kapsamında ele alınmıştır ve konu ile ilgili literatür incelenmiştir.

3.4.1. Algılanan Sistem Bilgisi

Performans değerlendirme sürecinde değerlendirilen ve değerlendirici konumundaki çalışanların işletmeye, değerlendirme sistemine ve diğler bireylere yönelik tutum ve tepkileri değerlendirme çalışmalarının başarısının etkileyen faktörlerdendir. Algılanan sistem bilgisi temel olarak, performans değerlendirme sistemlerine ilişkin hedefler, standartlar ve kriterler ile ilgili çalışanların anlayış ve bilgi düzeyini ölçmeyi amaçlamaktadır (Williams ve Levy, 1992). Değerlendirme süreci başlamadan önce çalışanların değerlendirme hedefleri, standartları ve kriterleri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bernardin ve arkadaşları (1981:312) çalışmasında performans değerlendirme sistemlerinin sürekliliğı açısından değerlendirilen çalışanların sisteme yönelik tepkilerinin psikometrik özelliklerden daha önemli olduğı belirtmektedir.

Performans değerlendirme alanında çalışan araştırmacılar, değerlendirme sistemlerinin uygulamasında yaşanan memnuniyetsizlikler (Meyer, 1991) ve sürecin teorik olarak anlaşılma ihtiyacının (Ilgen, 1993) bir sonucu olarak alanın odak noktasında değışikliğe gitmişlerdir (Levy ve Steelman, 1998). Bu değışime paralel olarak Folger, Konovsky ve Cropanzano (1992) da çalışmalarında “uygun süreç metaforu” olarak adlandırdığı benzer bir bakış açısını ileri sürmüştür. Bu bakış açısı çalışanlarca adil olarak algılanan bir performans değıerleme sistemi geliştirilmesi ve uygulanmasına genel bir çerçeve sunmaktadır. Araştırmacılar (1992), bu tür bir yaklaşımın benzer sistemlerde bulunan politik çatışmalara etkili yanıt verebileceğini ve böylece olumlu çalışan tepkileri geliştirilerek daha etkili performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulabileceğini ifade etmektedir. Uygun süreç metaforu, performans değıerlendirmeyi örgütsel bağlam

içinde yer alan kişiler arası karşılıklı bir süreçten ziyade, çalışanların belirli bir performans boyutunda değerlendirildiği ve bir test olarak görüldüğü geleneksel yaklaşıma tepki olarak geliştirilmiştir (Williams ve Levy, 1998:54).

Williams ve Levy (1992) çalışanların performans değerlendirme sistemi bilgilerinin, etkinlik algılarında önemli bir değişken olarak ele alınması gerektiğini ifade eder. Bu düşünce bazı araştırmacıların çalışmaları ile desteklenmektedir. Mount (1983) çalışmasında yöneticiler ve çalışanların sistem ile ilgili beklentileri arasındaki farklılıkları işaret eder. Çalışmada temel olarak, performans değerlendirme sistemine ilişkin yönetici ve çalışan algıları arasındaki farklılıklar araştırılmış ve algıların farklı yönleri tespit edilmiştir. Bunun nedeni söz konusu iki grup tarafından sağlanan sistem ile ilgili çeşitli deneyim ve eğitimlerin atfedilmesidir. Bu değerlendirme ile bilgi farklılıklarının sürecin farklı şekillerde algılanmasına yol açabileceği iddia edilmektedir. Ayrıca, araştırmacılar bu farklılığın yöneticilerin sistem hakkında daha fazla bilgiye sahip olması ile açıklanabileceğini öne sürmektedir.

Williams ve Levy'nin (1992) düşüncesine destekleyen bir diğer çalışma Harris'e (1988) aittir. Bu çalışmada, çalışan tutumlarının genellikle bireylerin performans değerlendirme sistemi anlayışlarından etkilendiğini belirtilmiştir. Benzer bir düşünceden hareket ile Pooyan ve Eberhardt (1989) çalışmasında yönetici ve çalışanların performans değerlendirme sistemine yönelik tutumları arasındaki farklılıklar üzerinde durmaktadır. Araştırmada (1989) yeni prosedürlerin oluşturulması ve uygulanmasında daha fazla katılım ve eğitim nedeni ile işletmenin üst düzeyinde görev alan çalışanların, örgütsel kararlar ve süreçlerin etkilerine ilişkin daha iyi bir anlayışa sahip olabileceği belirtilmektedir. Bu farklılık performans değerlendirme sistem bilgisine ve sistemin kurulumu aşamasında çalışanların katılımına bağlı olarak değişmektedir (Çakmak, 2005).

Performans yönetim sistemleri için de geçerli olan araştırma bulguları, algılanan sistem bilgisi yapısının gelişmesine neden olmuştur. Williams ve Levy (1992) performans değerlendirme sisteminin nasıl çalıştığını ve performansın değerlendirilmesi ile ilgili hedeflere ilişkin algıların ne ölçüde değerlendirildiğini ölçmek amacı ile 11 maddelik bir ölçek geliştirmiştir. İlk aşamada Williams ve Levy (1992), öz-değerlendirmenin doğruluğunun belirlenmesinde algılanan sistem bilgisinin rolüne odaklanmaktadır. Öz-

değerlendirme ve yöneticilerin iş performansını değerlendirmesinde de bu bilgi kaynağının önemli bir moderatör niteliği taşıdığı belirtilmektedir. Sonraki çalışmalarında Levy ve Williams (1998) çalışanların performans derecelendirmelerinden bağımsız olarak yüksek düzeyde algılanan sistem bilgisinin yüksek iş tatmini, duygusal bağlılık, prosedürel adalete yönelik olumlu algılar ve sistemden yüksek memnuniyet duyulmasını sağladığını belirtmiştir. Buna göre algılanan sistem bilgisi performans yönetim süreci ve diğer örgütsel süreçler için önem taşır.

3.4.2. Karar ve Sürece Katılım

Ekonomik, politik ve yönetsel açıdan farklı anlamlarda ele alınan katılımcılık kavramı (Eren, 2012), karar ve sürece katılım açısından kararları birlikte vermek üzere hiyerarşik bakımdan aynı yetki düzeyinde olan veya farklı yetki düzeylerinde bulunan bireylerin oluşturduğu grup yönetimi türünü ifade etmektedir.

Yönetim teorisyenleri ve araştırmacılar tarafından “kararların alınmasına çalışanların katılımı” uygulamasının başlangıç noktası Hawthorne araştırmaları kabul edilmektedir. Çalışan katılımı, işletme içinde yüksek kaliteli ürün ve verimlilik, çalışan motivasyonu ve çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler gibi olumlu çıktılara ulaşılmasını taahhüt etmektedir. Olumlu çalışan tutumları, işin niteliğinin daha iyi anlaşılmasını sağlayan ve çalışana daha fazla sahiplenme olanağı tanıyan katılımdan elde edilen içsel motivasyona atfedilmiştir (Leana ve diğ., 1992).

Parker ve arkadaşlarının (2003) 121 bağımsız örnekleme kapsayan çalışmasına göre algılanan iklim ile bireylerin çalışma tutumları (memnuniyet, bağlılık ve işe bağlanmaları), psikolojik refah, motivasyon ve performansları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. İş iklimi, bir kurumun kişiliği hakkında bilgi veren ve üyelerinin davranışlarını etkileyen özellikleri ifade eder. Katılımcı iş iklimlerinde çalışanların onayı, yaratıcılığı ve serbestliğine önem verilirken; katılım olmayan iklimlerde emir verme, kontrol altında tutma ve tahmin edilebilirlik ön plana çıkar. Katılımcı ortamlarda, yukarıdan aşağıya emir ve kontrol yerine, bireysel katılım ve inisiyatif kullanabilme yetkinlikleri vurgulanır (Bowen ve Lawler, 1992: 31-39; akt. Çöl ve Ardic: 2008:162).

Katılımcı iklim, yönetimin tutum ve davranışlarından oluşur ve katılımcı karar alma ve bilgi paylaşımı süreçleri ile tanımlanabilir. Bilgi paylaşımı, çalışanın yönetim tarafından

kontrol veya manipüle edilen bilgiyi alması ve tepki için sınırlı bir inisiyatife sahip olması gibi nedenler ile düşük düzeyli ve genellikle tek yönlü işleyen bir süreci ifade eder. Karar alma sürecine çalışanların katılımı, çalışana daha fazla sorumluluk veren daha aktif ve etkileşimli bir süreçtir. Çalışanların çoğu, süreçlere katılımlarının üretecekleri çıktılar üzerinde etki yaratacağını ve dahası örgütsel konulardan aktif olarak sorumlu olacaklarını düşünmektedir. Sonuç olarak, çalışanlar, kararların daha az kritik olmasını ve daha az örgütsel sinizm bildirilmesini beklemektedir (Brown ve Cregan, 2008). Sosyal yapısal özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen Çöl ve Ardıç (2008) çalışmasında katılımcı iş ikliminin minnet bağlılığı, içten bağlılık ve çıkar bağlılığını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmaktadır. Ayrıca karar alma ve problem çözme süreçlerine dahil edilen katılımcıların kuruma olan bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir.

İşletmelerin örgütsel karar verme süreçlerinin önemli bir bölümünü de çalışanların performans değerlendirme sürecine katılımı oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları katılımcı iklimin yüksek olduğu işletmelerde bireylerin değerlendirme hedeflerinin belirlenmesi ya da değerlendirmeye ilişkin kararların alınmasına aktif olarak katıldıklarını göstermektedir. Performans değerlendirme çalışmalarının etkin olarak gerçekleşmesi, işletmenin her kademesindeki çalışanların süreç ve kararlara katılımı ve işbirliği ile mümkündür. Performans değerlemede çalışan katılımı dört farklı açıdan ele alınabilir: performans standartlarının belirlenmesi süreci, değerlendirme formunun oluşturulması süreci, değerlendirme görüşmelerine katılım ve çalışanın öz-değerlendirmesi (Roberts ve Pavlak, 1996).

Hedef belirleme sürecine katılıma yönelik ilk çalışmalardan biri Meyer, Kay ve French'e (1965) aittir. Değerlendirme görüşmelerine katılımın öneminin ve uygulamasının ele alındığı çalışmada, çalışanların hedef belirleme sürecine katılımlarının olumlu sonuçlanacağı iddia edilmektedir. Etkin hedef belirleme süreci sonucunda oluşturulan zorlu hedeflerin üretkenliği artırdığına yönelik çeşitli çalışmalar da (Mento, Steel ve Karen, 1987) bu iddiayı desteklemektedir.

Performans değerlendirme formlarının oluşturulması sürecine katılımın, performans değerlendirme görüşmeleri sürecinden duyulan memnuniyet ile ilgili olduğu ve bunun da olumlu sonuçlara neden olacağı ifade edilmektedir (Silverman ve Wexley, 1984).

Cawley, Keeping ve Levy (1998) performans değerlendirme sürecine katılım ve çeşitli çalışan tepkileri arasındaki ilişkiyi 32 bağımsız örneklemin dahil olduğu 27 meta-analiz çalışması ile analiz etmiştir. Buna göre, değerlendirme sürecine katılım memnuniyet ile yakından ilişkilidir ve değer-ifade etme katılımı ile birçok tepki kriteri arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

3.4.3. Adalet

Bir kurumun performans değerlendirme sistemi, çalışanlar tarafından doğru ve adil algılandığı zaman çalışanın gelişimi ve işe olan bağlılığını artırıcı önemli bir araç olmaktadır. Çalışanlar tarafından adaletsiz olarak algılanan bir değerlendirme sisteminin bilincinde olan, ancak sisteme ilişkin hataların üstesinden gelmeyen takım liderleri genellikle kötü bir değerlendirme sisteminin varlığını kabul eder. Bu, liderin mevcut durumu kabul ederek çalışmaya devam etmesi ya da olumsuz çalışan tepkilerini iyileştirmek amacı ile yeni bir sistemin geliştirilmesi ile son bulmaktadır. Eski sistemin izlerini taşımayan bağımsız yeni performans değerlendirme sisteminin önceki sistemlere ilişkin bir dayanaktan yoksun olması zaman için işletmede tatminsizliğe neden olabilir. Bu durumda, mevcut değerlendirme sistemi ile ilgili mantıklı kararlar alınması için lidere gerekli bilginin sağlanması gerekir (Thurston ve McNall, 2010:201-202).

Literatürde performans değerlendirmeyi adalet bağlamında ele alan çalışmaların önemli bir yere sahip olduğu gözlenmektedir. Araştırmalar performans değerlendirme adalet algılarının değerlendirici, performans derecelendirmeleri, değerlendirme sistemleri ve geribildirim ile ilgili konularda memnuniyete yol açtığını göstermektedir (Cawley ve diğ., 1998; Thurston ve McNall, 2010). Ayrıca, bu adalet algıları psikolojik güvenlik, özsaygı ve gruplaşma duygularını artırarak değerlendirme süreci boyunca araçsal kontrol ile ilgili bireysel duyguları olumlu etkiler (Kahn, 1990; Taylor ve diğ., 1995). Performans değerlendirme adaletinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi son yıllarda bu alanda dikkat çeken bir diğer konudur (Gupta ve Kumar, 2012:62).

Kurum içinde var olan adalet kavramı, Greenberg (1986) tarafından örgütsel adalet olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme süreci sonucunda bir ödölün sağlandığı sistemlerde örgütsel adalet kavramı iki temel bileşen ile ilişkili olarak ele alınır: dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet. Dağıtımsal adalet, bireylerin kendileri ve çalışma arkadaşlarının harcadığı çaba miktarı ile elde edilen ödüllerin karşılaştırılması

sonucu ortaya çıkan ödüller ile ilgili algıları ifade eder. Prosedürel adalet ise ödül dağılımına etki eden kararların alındığı yöntemlerde bireylerin algıladığı adalet anlamına gelir. Greenberg (1986) dağıtımsal ve prosedürel adaletin performans değerlendirme sistemlerinde adalet algısına eşit oranda katkı sağladığını iddia etmektedir. Araştırmacı aynı zamanda, adil bir performans değerlendirmenin en önemli özelliğinin prosedürel adalet olduğunu belirtmektedir (Çakmak, 2005:43-44).

Prosedürel adalet bakış açısı, derecelendirmeleri belirlemede kullanılan değerlendirme prosedürlerinin adaleti üzerine odaklanır. Örneğin örgütsel düzeyde gerçekleşen çalışmalarda Landy, Barnes ve Murphy (1978) ve Landy, Barnes-Farrell ve Cleveland (1980) performans değerlendirme adaletinin değerlendirilme sürecinde çalışanın duygularını ifade etme fırsatı verilmesi gibi çeşitli süreç değişkenleri ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, bulguların çalışanın değerlendirme sonucundan bağımsız olduğu varsayılmaktadır (Greenberg, 1986:340).

Performans değerlendirme adaleti, işletmenin çeşitli İK sistemi ile ilgili algılarına yönelik genel beklentilerine değinen örgütsel adaletin bir alt konusunu oluşturmaktadır. Performans değerlendirme adaleti, özellikle performans standartlarının oluşturulması ve değerlendirmenin dahil olduğu süreçleri içerecek şekilde kariyer sistemlerinin adaletini, değerlendiricinin davranışlarını, performans derecelendirmenin belirleyicilerini ve değerlendirici ve değerlendirilen arasındaki iletişimi konu alır. Performans değerlendirme bağlamında adalet algılarını farklı türler açısından ele almak mümkündür. Örneğin dağıtım adaleti sonuçların adaleti veya diğerlerinin kabul ettiği karşılaştırmalarda nihai kararlar anlamına gelir (Colquitt ve diğ., 2002).

Greenberg (1986) üç farklı endüstri alanında istihdam eden 217 orta düzey yöneticiyi araştırma kapsamına dahil ettiği çalışmada, yöneticilerin son performans değerlendirme döneminde adil veya haksız olarak nitelendirdikleri bir faktörü belirtmelerini istemiştir. Faktör analizi sonucunda, değerlendirme öncesi çalışanın görüşünü alma, görüşmelerde karşılıklı iletişim, değerlendirme sonuçlarına itiraz etme becerisi, değerlendiricinin değerlendirilen kişinin çalışmaları hakkında bilgi sahibi olması ve standartların istikrarlı bir şekilde uygulanması performans değerlemede algılanan adaletle ilişkin belirleyicilerin anlamlı bir oranını açıklamaktadır.

Folger ve arkadaşları (1992) çalışanların performans değerlendirme sistemlerine yönelik duygusal tepkilerini gerçekte değiştirmenin mümkün olmadığını belirtmektedir. Araştırmacılar prosedürel adalet algılarına dayalı olan ve geleneksel veya rasyonel yaklaşımlar ile açıklanan performans değerlendirme teorisi ile politik olarak tanımlanan performans değerlendirme uygulaması arasında var olan temel uçurumun ortadan kaldırılmasına yardımcı olacak “uygun süreç modelini” önermektedir. Bununla birlikte model performans değerlendirme sonuçları ile doğrudan ilişkili olan adalet algılarını göz ardı etmektedir.

Thurston ve McNall (2010) “Performans Değerlendirme Uygulamalarına Yönelik Adalet Algıları” adlı çalışmada işletmelerdeki performans değerlendirme uygulamaları bağlamında çalışanların adalet beklentilerinin temel yapısını araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma sonuçları çeşitli hipotezler ile desteklenmiştir. Araştırma hipotezleri işletmeye yönelik yardımsever davranışlar ile prosedürel adalet; değerlendirme memnuniyeti ile dağıtımsal adalet; denetçi memnuniyeti aracılığıyla denetçiye yönelik yardımsever davranışlar ile kişiler arası ve bilgisel adalet arasındaki ilişkiyi test etmektedir.

Colquitt ve arkadaşları (2002) ise çalışmada, üretim takımlarında prosedürel adalet ikliminin öncüllerini ve sonuçlarını incelemektedir. Sonuçlar iklim düzeyinin, takım performansı ve takım devamsızlığı ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Takım büyüklüğü ve birlikteliği iklim düzeyinin önemli öncüllerindendir. Takım büyüklüğünün ve takımın demografik çeşitliliğinin iklim gücünü tahmin etmede önemli bir araç olabileceği belirtilmiştir.

3.4.4. Geribildirim Sağlama

Takım performansında diğer önemli bir konu çalışanlara performanslarına ilişkin geribildirim sağlanmasıdır. Geribildirim süreci, değerlendirici ve değerlendirilenler arasında gerçekleşir. Bu aşamada bilgi alışverişi, çalışandan beklenen ve çalışanın sergilediği performansı içerecek şekilde gelişmektedir. Takım performans değerlendirme sürecinin bir aşaması olan geribildirim sağlamada temel amaç geribildirim bireyler, takımın alt birimleri ve bir bütün olarak takım ile paylaşılmasıdır. Bireylerin işinin parçası olan belirli faaliyetler, fonksiyonlar ve stratejiler takım çalışmasını, diğer takım üyelerinin hedeflerine ulaşmasını veya takıma

yönelik memnuniyet duygusunu engelleyebilir. Böyle bir durumda, geribildirim görüşmelerinin açık bir şekilde gerçekleşmesi durumun meşruluk kazanmasını sağlayacaktır.

Performans yönetimi sürecinde geribildirim uygulamaları iki gruba ayrılmaktadır: Olumlu ve olumsuz geribildirim. Olumlu geribildirim, bireyin nispeten yüksek performans gösterdiği alanlarda sağlanan ve beraberinde motivasyonu ve ödüllendirmeyi getiren geribildirim türüdür. Motivasyon ve ödüllendirme yolu ile bireye kendisini geliştirme imkanı verilir. Bu geribildirimler, teknik ve davranışsal performans boyutları ile ilgili takdir edici ve övücü nitelikte olumlu ifadelerden oluşur. Olumsuz geribildirim ise ağırlıklı olarak bireyin beklenenden düşük performans sergilediği alanlara ilişkin temel değerlendirmeleri kapsar. Başarı sağlanamayan ve hedeflenen standartlara ulaşamamış alanlarda çalışanları teknik ve davranışsal açıdan geliştirmeyi öngören bilgiyi ifade eder. Negatif geribildirim yapısındaki psikolojik ve sosyal yan etkiler nedeni ile gelişim amaçlı kullanımı ve bilgiyi faydaya dönüştürmesi oldukça zordur (Kaymaz, 2009:21-23).

Değerlendirme sürecinde geribildirim önemi, pek çok araştırmacı tarafından kapsamlı bir yönetim süreci olarak kabul edilmiştir (Bernardin ve Beatty, 1984; Murphy ve Cleveland, 1995). İlk olarak kurumsal bakış açısı çerçevesinde geribildirim, arzu edilen hedeflere doğru yönlendirilmiş üye davranışlarını içerir ve yüksek düzeyde çabayı teşvik eder (Vroom, 1964; Lawler, 1994). Bireysel bakış açısından ise geribildirim, kişisel ihtiyaçlara ulaşılma durumu ile ilgili bilgi ihtiyacını ve bireylerin göreceli performansı ile ilgili sosyal karşılaştırma bilgisi ihtiyacını karşılamaktadır. İkinci olarak geribildirim gelecekteki performansı etkileme potansiyeline sahiptir. Geribildirim örgütsel ve işe yönelik tutumların gelişiminde de önemli bir role sahip olduğuna iddia edilmektedir (Kluger ve DeNisi, 1996). Bireysel performans üzerindeki potansiyel etkisi ve kurumla ilgili tutum ve davranışların çeşitliliği nedeni ile geribildirim yalnızca çalışanlar için değil, işletmeler için de önemli bir unsur niteliği taşımaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde geribildirim önemini vurgulayan ilk araştırmacı Maier'dir (1958). Araştırmacı, yöneticiler için performansın gelişimi konusunda astlarına yardımcı olmayı ve olumsuz geribildirimde bulunmamayı önermektedir. Bunu takip eden yıllarda Pearce ve Porter (1986) biçimsel olarak gerçekleşen geribildirim

çalışmalarının davranışsal etkilerini araştırmaktadır. Buna göre, araştırma süresince olumsuz geribildirim alan bireylerin örgütsel bağlılığı önemli ölçüde azalırken; olumlu geribildirim alanların bağlılık düzeylerinin değişmediği gözlemlenmiştir.

Dominick, Reilly ve McGourty (1997) takım davranışına yönelik dört boyutlu bir model kullanarak eşitlerin geribildiriminin beklenen davranışlar üzerindeki etkilerini incelemektedir. Belirli takımlara ayrılan katılımcılar geribildirimde bulunma, açığa çıkarma ve kontrol etmeden oluşan üç deneysel durumdan birinde görev almıştır. Araştırma sonuçları katılımcıların geribildirimde bulunma ve açığa çıkarma durumlarında yoğunlaştıklarını göstermektedir.

3.4.5. Ücret ve Ödül Sistemleri

Performans ile ücret kavramlarının ilişkilendirildiği çalışmalarda “durumsal ücret” (Armstrong ve diğ., 2000); “performansa dayalı ücretlendirme” (Ewing, 1996); performans ile ilişkili ücretleme (De Silva, 1998); performans karşılığı ücret (Milkovich ve diğ., 1991) gibi farklı terimlere sıklıkla rastlanmaktadır.

Armstrong ve arkadaşları (2000), performans-ücret ilişkisini durumsal ücret kavramı çerçevesinde ele almaktadır. Değişken ücret, durumsal ücretin türlerinden biridir. Araştırmacı bireyin “performansı” ve “katkısı” ayırımına gittiği çalışmada performansı fiili sonuçlara ya da hedeflere ulaşma; katkıyı ise çalışanın takım veya örgüt performansında oluşturduğu etki olarak tanımlamaktadır. Buna göre durumsal ücreti çalışanın performansı, katkısı, yetkinlikleri, becerileri ya da kıdemi ile ilişkili ücret oluşmaktadır. Araştırmacılara (2000) göre performans ile ilişkili ücretlendirme fiili olarak belirli sonuçların elde edilmesi ya da belirli hedeflere ulaşılması ile ücretler arasında ilişki kurulması; katkı ile ilişkili ücretleme ise hem fiili olarak belirli sonuçların elde edilmesi ya da belirli hedeflere ulaşılması, hem de çalışanların edindikleri beceri ve yetkinlikler ile ücret arasında ilişki kurulmasını ifade etmektedir (Demir, 2013:82).

Milkovich ve arkadaşlarına (1991) göre işine devam eden ve işinden atılmamak için yeteri kadar çaba gösteren çalışanlar, kendileri ile aynı durumda olan ve aynı işi yapan çalışanlar ile standart olan ücreti alırlar. Performans karşılığı ücret, aynı ücretten

farklılaşmaya yönelik bir adımdır. Bu farklılaşma oranı bireysel ya da örgütsel performansa göre kimi zaman az, kimi zaman da fazla olabilir (Demir, 2013:83).

Performans ve ücret arasında oluşan güçlü bağ literatüre “performansa dayalı ücretlendirme sistemleri” kavramını kazandırmıştır. Çalışma hayatında yaşanan değişiklikler ve bu değişikliklerin ücretlendirme teknikleri üzerinde değişimi zorlayan baskılarının bir sonucu olarak birey, takım ve kurum performansı ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkilerilen sistemin şekil kazanmasına neden olmuştur (Yılmaz; 2004:41). Çalışmamız kapsamında ele alınan performansa dayalı ücretlendirme, performansı artırmak amacıyla çaba ve ödül arasında açık bir bağlantı kurulmasının temelini oluşturan kavram veya anlayış olarak düşünülebilir. İşletmelerde çalışanlar, ödülün bu gerçeği yansıtmamasının gerekliliğine ve ödül dağıtımının adil bir yolu olduğu iddialarına neden olan katkılar sağlamaktadır. Bu katkılar farklı şekillerde olabileceği gibi, farklı düzeylerde de olabilir.

Armstrong (2000) performansa dayalı ücretlendirmeyi kapsamlı bir şekilde ele alarak bireysel, takım ve örgütsel performans ile doğrudan ilişkili olacak şekilde bireylere finansal ödül sağlama süreci olarak tanımlamaktadır. Araştırmacı performansa dayalı ücretlendirmeyi, bireylerin ve takımların performanslarını geliştirerek işletmenin genel performansını geliştirmeye çalışan sistematik bir süreç olarak ele almaktadır. Schuler (1998), bu sistemlerin yalnızca finansal ödüller ile sınırlı olmadığını, tanınma ve takdir edilme gibi finansal olmayan ödülleri de içerdiğini belirtmektedir. Performansa dayalı ücretlendirmenin temel mantığı, rekabet avantajı ve özkaynak için performans artışı sağlamaktır.

Çağdaş organizasyonlarda ücretlendirme sistemlerinin yönetimi, temel stratejik konulardan biri olarak kabul edilmekle birlikte; önemli bir maliyet unsuru ve çalışanların davranışlarını etkileyen ve kurumsal performansta artışa neden olan önemli bir araçtır. Bununla birlikte, çalışan performansı üzerinde farklı ücret yapılarının etkisi konusunda yeterli ve açıklayıcı çalışma bulunmamaktadır. Literatürde performansa dayalı ücretlendirme ile ilgili temel sorunlardan biri motivasyon ve adaletle ilgili basit varsayımların konu dışında tutularak, kavramın gerçek performansa dayalı olmadığına yönelik bir anlayışın hakim olmasıdır (Gilman, 1998).

Literatürde performansa dayalı ücretlendirmenin performans üzerindeki etkinliğini doğrudan değerlendirmeyi amaçlayan çalışmalardan birinde Thompson (1992) performansa dayalı ücretlendirmenin etkinliği ile ilgili beş temel hipotez geliştirmiştir ve test etmiştir. Bu hipotezler çalışan katılımı, yürürlükte olan prosedürler ve ödül dağıtımı, planlardan etkilenen kollektif değerlere yönelik duygular, yönetsel bağımlı ilişkilerin ve hiyerarşik ilişkilerin doğası ve çalışmaların diğer üyelerin motive olmasında bir denetim unsuru rolü oynaması çerçevesinde şekillenir. Performansa dayalı ücretlendirmenin özelliklerini tanımlarken, çalışanlardan bazılarına veya tamamına yapılan ödemelerin performans değerlendirmelerine dayandırılmasının gerekliliği belirtilmektedir (Bryson ve diğ., 2012). Bu nedenle ücretlendirme sistemleri ile performans arasındaki ilişki çeşitli şekillerde ele alınabilir. Kessler'e (2001) göre bu ilişki bireysel veya grup temelli kurulabileceği gibi, performansın doğasından hareketle girdi ya da çıktı temelli bir değerlendirme yapısının oluşturulması da mümkün olabilir. Performans birimi bireysel olan ve performans biçimi olarak çıktının temel alındığı sistemler arasında parça başı ücret, komisyon, bireysel ikramiye yer almaktadır. Performans birimine göre bireysel olan ve performans biçimi girdi temelli olan sistemlerini liyakata dayanan ücret ile bilgi, beceri ve yetkinliklere göre ücret sistemleri oluşturmaktadır. Performans biriminin grup olduğu, çıktı temelli sistemler takım ücreti, kâr paylaşımı ve kazanç paylaşımı olarak örneklendirilebilir. Çalışanlara hisse senedi verilmesine dayanan sistemler de performans biriminin grup temelli olduğu ve performans biçiminin girdi niteliği taşıdığı ücret sistemleri olarak düşünülebilir (Demir, 2007:151). Bu çalışma, Kessler'in (2001) sınıflandırmasına uygun olarak bireysel ve toplu performansa dayalı ücretlendirme sistemleri çerçevesinde ele alınacaktır. Bu sınıflandırmanın dışında performansa dayalı ücretlendirmenin türlerini daha detaylı olarak ele alan bir diğer sınıflandırma da Brown ve Heywood (2002:348-349) çalışmasıdır. Buna göre dört kritik bakış açısına bağlı olarak performansa dayalı ücret planları çeşitli türlere ayrılmıştır:

- Neyin ölçüldüğü: davranışlar, sonuçlar veya her ikisi mi?
- Kimlerin performansının ölçüldüğü: bireyler, büyük çalışma grupları (işletme birimleri, tesisler, birimler), küçük çalışma grupları (takımlar) veya işletmenin bütünü mü?

- Performansın hangi zaman diliminde ölçüldüğü ve ödüllendirildiği: kısa dönem mi ya da uzun dönem mi?
- Ödüllendirmenin ne şekilde yapılacağı: nakit, şirket hisse senedi ya da parasal olmayan ödüllendirme mi?

Performansa dayalı ücretlendirme çalışanların, takımların veya kurumun önceden belirlenmiş kriterlere göre ölçülen performans değerlendirme sonuçları ile ücretlerindeki artışın ilişkilendirildiği ödeme sistemlerini yönetme yollarından biridir. Üst yönetimin desteklediği ve açık iş tanımlarına ve ölçülebilir bir performans değerlendirme sistemine sahip işletmelerde performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarının başarılı bir şekilde gerçekleştiği görülmektedir.

İşletmede kademe ve birim farketmeksizin tüm yöneticilerin temel amaçları arasında bireysel ve takım performansını kolaylaştırmak yer alır. Yönetim fonksiyonunun zorluklarından biri, çalışanların ücretlendirme yapıları arasında, takım performansına engel olmadan, bireysel performansın etkisini en yüksek seviyeye çıkaracak yönetime karar vermektir. Takıma dayalı ücretlendirme, eş zamanlı olarak bireysel performansı izleme ve geliştirmeyi deneme aşamasında, verimliliği artırmanın bir yolu olabilir.

Bireysel performansa dayalı ücretlendirmede bireyin performansı ve ücret arasında ilişki kurulmakta ve ücretler çalışanların bireysel performansları baz alınarak ödenmektedir. Bu sisteme göre çalışanlar yüksek performans göstermeleri durumunda mevcut ücretlerinde daha yüksek ücretler alabilir. Ücretlendirme bireysel nitelik taşıdığından, benzer şartlar altında aynı işi yapan iki çalışan performanslarına bağlı olarak farklı ücretler almaktadır. Bu tür ücretlendirme saatlik ücret ve satış komisyonları gibi çeşitli ücret bileşenlerinden oluşabilir. Takım üyeleri arasında görevlerin birbiri içine geçtiği işletmelerde her çalışan, takımın oluşturduğu nihai ürün veya hizmet yerine, takıma olan bireysel katkısına bağlı olarak değerlendirilir ve ücretlendirilir. Bu nedenle bu tür ücretlendirme, komisyona göre satış yapan veya diğer işler arasında teknik olmayan çalışan gruplarına daha uygundur.

Başarı ücret olarak da ifade edilen bireysel performansa dayalı ücret, çalışanların işletmeye yaptıkları katkıların parasal olarak ödüllendirilmesine dayanan bir tekniktir (Yılmaz, 2004:43). Bireysel performans ücretlendirmeleri genellikle yıllık ücret artışları

şeklinde gerçekleşir. Ücretteki artış, ücretin ve ücret sistemlerinin önemli bir bölümü olarak değerlendirilir. Mevcut ücretlere uyarlanan bu artış, yeni ücretin kısa vadede çalışanları motive etmesini sağlar (Merchant ve Van der Stede, 2013). Bireysel ücretlendirmede, takım performansı dikkate alınmaksızın bireyin performansına odaklanılır. Bu durum, yüksek başarı sağlayan çalışana daha fazla ödeme yapılmasına, düşük başarı gösterenlerin de düşük ücretlendirilmesine neden olur. Çalışanlar arasında performans için bir teşvik unsuru olan ücret ve saygınlığın hedeflendiği rekabetçi bir ortam oluşur. Ayrıca, diğer takım üyelerinin kötü performansı nedeniyle tüm çalışanların cezalandırılmasının önüne geçilmiş olmaktadır. Bu ücretlendirme türü, özellikle yüksek performanslı çalışanlar için daha kişisel algılanabilir.

Birçok sendika ve meslek kuruluşlarının ortak şikayeti, bireysel performans ödemelerinin çalışanlar arasında ayrımcılığına neden olduğu gerçeğidir (Marsden ve French, 1998:75). Bu endişe çalışanlar ve temsilcileri ile sınırlı değildir, yöneticilerin de bireysel yapılar ile ilgili endişeleri bulunmaktadır. Grup yapısı ile mali teşvikler geniş ölçüde yayılmıştır ve böylece grup üyeleri arasına dağılım görülmektedir. Bireysel teşvik programları aynı zamanda yüksek performans göstermediği halde, ödül beklentisi içinde olan bireyler için daha sınırlı fırsatlar sağlamaktadır. Bunun nedeni ödüllerin çaba ve performansı yüksek olarak değerlendirilen çalışanlar ile sınırlı olmasıdır. Buna karşılık grup teşvikleri, kendi sorumluluklarını yerine getirmeyen kişiler tarafından kötüye kullanılmaya açıktır. Bazı durumlarda bireysel performansı teşvik etme, ödüller için mücadele eden çalışanlar arasında işbirliğine zarar verebilir. Bu gibi durumlarda grup teşviki daha etkili olabilmektedir. Ancak yine de, her iki ücretlendirme türünden birinin diğerinden daha üstün olduğunu söylemek mümkün değildir. Bunun yerine, gerçekte iki yaklaşımın farklı performans türlerini teşvik etmede ne kadar başarılı olduklarını tespit etmek gerekir. İki yaklaşımın karşılaştırılması Tablo 9’da özetlenmiştir. Bireysel performansı gözlemlleme maliyetin önemli bir unsurudur ve dikkatli bir değerlendirme gerektirir. Çalışanların adaletsizlik ve kayırma şüphelerinin önüne geçilmişse, performansa dayalı ücretlendirmenin amacına yönelik olarak tüm şirketin izlenmesi durumu düşük bir ihtimaldir. Şirketin performansının halihazırda finansal hedeflere ulaşılma durumu ve hizmet göstergelerinin kalitesi ile izlenmesi durumunda gerekli ek bilgi daha az olabilir.

Bireysel ücretlendirme, bir müşteri veya satış konusunda çalışanların mücadeleye girdiği komisyona göre satış yapan çalışanlarda olduğu gibi etik olmayan bir rekabet ortamı yaratabilir. Bireyler takım çalışmasından ayrı olarak işletmede daha iyi bir mevki ve pozisyon elde etmek için bu yöntemde yararlanabilir.

Tablo 9
Bireysel ve Takım / Kurumsal Performansa Dayalı Ücretlendirme Yapılarından Beklenen Farklı Etkiler

	Bireysel	Toplu
Yüksek performans gösterenler için doğrudan mali teşviklerin yoğunluğu	Güçlü ve odaklanmış	Zayıf ve dağınık
Yüksek performans göstermedikleri halde ödül beklentisi içinde olanları teşvik etme	Düşük ve ayrıcalıklı ödül	Yüksek ve ayrıcalıklı ödül
Grup işbirliği tehdidi	Bireysel ödül için rekabet etme	Birlikte çalışmayı teşvik etme
Gözlemlenebilir maliyetleri	Yüksek	Düşük

Kaynak: Marsden, D. ve French, S. (1998). What a Performance, Performance Related Pay in the Public Services, London: Centre for Economic Performance, s. 76.

Geçmişte uygulanmış ve günümüzde de halihazırda devam eden çeşitli bireysel ücretlendirme sistemleri bulunmaktadır. Klasik yönetim anlayışının gelişim gösterdiği dönemde Halsey, Rowan, Bedeaux, Emerson, Taylor, Gantt gibi araştırmacılar geliştirdikleri ücret sistemlerine kendi isimlerini vermiştir. Bu ücret sistemlerinin bazı ortak yönleri vardır. Ücret sistemlerinin hemen hemen hepsinde asgari bir ücret garanti edilmektedir. Diğer bir ifade ile önceden belirlenmiş çalışma saatleri için çalışanın belirli bir ücret alması garanti edilmiştir. Ayrıca çalışanlar, bireysel performansı ve belirli kriterleri gerçekleştirme durumuna göre önceden belirlenmiş primleri hak kazanmaktadır. Bu nedenle, bireysel performansa dayalı ücret sistemleri, primli ücret veya prim esaslı ücret sistemleri olarak da ifade edilmektedir (Şahin, 2010: 149).

Günümüzde pek çok işletme, çalışanlarının ne derece iyi performans gösterdikleri ile ilişkili olarak bireysel ücretlendirme sistemlerini kullanmaktadır. OECD'nin Kamu Çalışanları için Performansla İlişkili Ücretlendirme Politikaları (2005) raporuna göre, Japonya gibi Asya ülkelerinde özellikle takım veya birim performansının değerlendirildiği durumlarda, tüm takım üyelerine ödülün eşit ya da puanlandırmaya göre paylaştırılması ile hem bireysel rekabetin yol açabileceği olası takım içi çatışmanın önüne geçilebilmekte, hem de takım ruhuna katkı sağlanabilmektedir. Araştırmada,

ayrıca bireysel performansa dayalı ücretlendirmenin takım performansına dayalı ücretlendirme ile desteklenmesi anlayışı benimsenmektedir. Yılmaz (2004:49) çalışmasında bireysel performansa dayalı ücretlendirmenin çalışanlar arası rekabete yol açması sorununun ortadan kaldırılamayacağını; ancak planların tasarımında dikkatli davranılması ve bunun uygulamaya aktarılması durumunda ortaya çıkabilecek zararın en aza indirgenebileceğini belirtmektedir.

Takım odaklı çalışmaların giderek artan bir şekilde yaygınlaşması ile bireysel performans değerlendirme kadar takım, departman veya birimlerin performansının değerlendirilmesi de işletmelerde önem kazanmıştır ve dikkat çeken araştırma konularından biri haline gelmiştir. Merriman'a (2009) göre "geleneksel bilgelik" olarak ifade edilen takıma dayalı ücret sistemi, işbirliğini teşvik etmenin en iyi yoludur. Güney Kaliforniya Üniversitesi Etkili İşletmeler Merkezi yapmış olduğu bir araştırmada, Fortune 1000 şirketlerinden takım bazlı ücret kullananların sayısının 1990 yılında %59 olduğunu, 2005 yılında ise bu rakamın %85'e ulaştığını belirtmektedir (Merriman, 2009).

Takım performansına dayalı ücret sistemi, belirli bir dönemde ve önceden belirlenmiş kriterlere göre ölçülebilen çıktılar baz alınarak takımların performansının ölçülmesi sonucunda takım üyelerinin temel ücretlerine ek olarak ödüllendirilmesini esas alan bir ödüllendirme tekniği olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2004:131). Takım performansına dayalı ücretlendirme, takım amaçlı geliştirilen ücret planlarına göre yapılandırılmaktadır. Buna göre, ödemeler takım üyelerinin gösterdikleri performansın bir fonksiyonu olarak farklılık göstermektedir (Hollensbe ve Guthrie, 2000:865). Takıma dayalı ücretlendirme ve ödüllendirme, işletme içindeki büyük veya küçük ölçekli çalışma gruplarının bütün olarak ölçülen sonuçlarına dayanır. Uygulama genel olarak parasaldır; ancak takımın tanınmasına ve benimsenmesine ilişkin ödüllendirme parasal olmayan şekilde de gerçekleşebilir (Brown ve Heywood, 2002:349).

Takıma dayalı ücretlendirme, genellikle takım çalışmasının kritik bir öneme sahip olduğu işletmelerde kullanılır. Bilişim sektöründe yer alan işletmeler gibi teknik alanların gelişmiş olduğu işletmelerde, nihai çıktının oluşturulmasına kadar geçen süreçte çok sayıda bağımsız takım görev alabilir. Bu takımların hızlı karar almasının yanı sıra, takımdaki her bir üyenin görevlerini zamanında ve belirli bir bütçe dahilinde

tamamlamasının gerekliliği göz önüne alındığında, takımların kendi içlerinde kurumsal olarak değerlendirilmeleri mümkün olmaktadır. Takıma dayalı ücretlendirme, takımın görevlerini tamamlama zamanı ve becerisine bağlı olarak, genellikle en yüksek maaş bordrosunun yüzdesel olarak ağırlıklandırılması ile gerçekleşir. Çalışanlarına farklılaştırılmış ücret öngören kurumlarda çalışanlar arasında rekabet oluştuğu ve anlaşmazlıkların çıktığı gözlemlenmektedir. Bu sorunu gidermek açısından bireysel değerlendirmeler takım değerlendirmeleri ile birleştirilerek karma bir sistem oluşturulabilir.

Türkiye’de özellikle kamu sektöründe kurumsal bazda performansa dayalı ücretlendirme yapabilme imkanı tanıyan ilgili mevzuat ve bunun aracılığı ile gerçekleştirilen uygulamalar değerlendirme sistemlerine yönelik çeşitli örnekler oluşturmaktadır. Bireysel ve takım bazlı sistemin bütünleştirilerek uygulanmasının giderek yaygınlaştığı görülmektedir. Bununla birlikte İngiltere, İspanya, Danimarka ve Kore gibi ülkelerde bireysel ve takım performansını değerlendiren modeller kullanılmaktadır (OECD, Kamu Çalışanları için Performansla İlişkili Ücretlendirme Politikaları Raporu, 2005).

Takıma dayalı ücretlendirmede çalışanlar, takım ruhunu yaşatmak ve diğer takım üyelerinin güvenini kazanmak adına daha yüksek performans gösterme eğilimi içindedir. Bu durum özellikle, gelişim süreci açısından takım bir sonraki aşamaya geçmeden önce takımın her üyesinin geriye kalan görevlerini tamamlamasını gerektiren proje bazlı işlerde geçerli olmaktadır. Ayrıca, takım bir bütün olarak değerlendirildiği ve ücretlendirildiğinde, bireylerin kişisel çıkarları için gerekli bilgiyi saklama istekleri azalacağından takım içinde bilgi paylaşımı daha rahat yapılacaktır.

Thompson (1992) çalışmasında takıma dayalı ücretlendirmenin motivasyonel etkilerini incelemektedir. Çalışmada üç farklı işletmede çalışan tutumlarının etkisi, işverenlerin iddiaları ve performansa dayalı ücretlendirmenin temel amaçları araştırılmıştır. Buna göre, işverenlerin performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinden yararlanmasının dört temel amacı bulunmaktadır. Performansa dayalı ücretlendirme motive eder, örgütün kültürünü değiştirir, çalışanları adil olarak ödüllendirir ve artan işgücü devrine karşı çalışanları elde tutma aracı özelliği taşır. Çalışan tutumlarına ilişkin anketlerin sonuçlarını inceleyen araştırmacı (1992), yüksek performansın, tanımında çok fazla

varyasyon olduğunu, bunun da çalışanların motivasyonu üzerinde azaltıcı bir etki yarattığını belirtmiştir. Bununla birlikte, güven ve iletişim kavramlarına kıyasla kültürün olumlu bir faktör olarak değerlendirilmesine rağmen; kavramın geliştirilmesi hususunda bir belirsizliğin hakim olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca yüksek performanslı çalışanlar, düşük performanslılara oranla bu konudan daha memnun olmakla birlikte, çalışanların performansa dayalı ödüllendirme konusunda belirsizlik yaşadığı sonucuna varılmıştır. Akdere ve Yılmaz (2006) ise çalışmalarında takım performansına dayalı ücret planlarını vekalet teorisi ile ilişkilendirmiştir. Buna göre vekalet teorisi bakış açısı ile geliştirilen model, İK'dan kalite geliştirmeye kadar birçok alana yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır ve işyerindeki performansı artırmaktadır.

Performansa dayalı ücretlendirmede takım üyeleri ayrı ayrı ödüllendirilebileceği gibi, takımın bir bütün olarak da ödüllendirilmesi de mümkündür. Takımın bir bütün olarak ele alındığı sistemlerde takım performansı sonucu elde edilen ödül üyelere eşit olarak dağıtılmaktadır. Takım performansı ile birlikte bireysel başarıların da hesaba katıldığı sistemlerde takımı oluşturan üyelerin bireysel performansları esas alınmamaktadır. Bu sistemlerde ücretler takımın performansına göre belirlenir. Bu ücretlendirme uygulaması bireyler arasında rekabete neden olmak yerine; işbirliği, yardımlaşma ve dayanışmayı özendirmektedir. Ancak, bu ücretlendirme anlayışının takımlar arasında zaman zaman olumsuz rekabete dönüştüğü gözlenmektedir (Bilgin, 2004:93). Bu sistemler bireylerin daha fazla çalışmasını teşvik etmesi mümkün olmayabileceği gibi, bazı durumlarda tam tersi etkiye neden olması da olasıdır. Bu ücretlendirme türü, takımdaki bazı üyelerin çok fazla yük üstlenmesine ile sonuçlanabilir. Ücretlendirme takımın bütününe başarısına bağlı olarak yapıldığında, takımın diğer üyelerinin görevlerini yerine getirmezken, az sayıda çalışanların yüksek performans göstermesi takımın hedeflerine ulaşmasına engel olabilir. Bu durum da, takımın kötü performansından dolayı tüm üyelerin düşük ücret alması ile son bulabilir. Bu gibi durumlarda, takımda ortaya çıkabilecek tartışma ve çatışmalar moral düşüklüğüne ve süreç sonucundan oluşacak ürün veya hizmetin kalitesinin düşmesine neden olacaktır.

McClury'e (2001) göre takım üyeleri arasında finansal ödüllerin dağıtılmasında üç farklı yöntem kullanılabilir: ödüllerin her bir üyeye eşit olarak dağıtılması, ödüllerin üyelerin aldıkları temel ücretleri ile doğru orantılı dağıtılması ve takım üyelerinin

çalışmaya yaptıkları katkı dikkate alınarak dağıtılması. Yılmaz (2004) göre, en sık kullanılan dağıtım tekniği yönteminin, finansal teşviklerin takım üyelerine eşit olarak (%76) dağıtılması olduğunu belirtmektedir.

Takıma dayalı performans değerlendirme sistemlerinde performansın ücretlere yansımaları durumunda çalışanlara değişken ücret veya ek yarar şeklinde ödemeler sağlanabilir. Temel ücretten bağımsız olan değişken ücret ek ödeme, prim, bonus gibi değişik şekillerde uygulanabilir. Her bir üyeye eşit ödeme ya da takım çalışmasına önemli katkı sunan üyelere daha fazla ödeme yapılabilir. Gross ve Leffler'e (2001) göre takım temelli ücretlendirme sistemlerinin dört temel unsuru bulunmaktadır: temel ücret aralığı, temel ücret artışları, takdir ödülleri ve özendirici ücret. Bu unsurlardan hangisinin nasıl ele alınacağı hususunda farklı takım türlerinin özellikleri belirleyici olmaktadır. Temel ücret aralığı çalışanın gerçek ücreti anlamına gelmez; belirli bir bandda veya derecede alabileceği ücreti ifade eder. Bir çalışma takımının ücretlendirme sisteminde yer alan geniş bandlar ya da dereceler, söz konusu takımın üyelerine aynı banda veya dereceye yerleşme olanağı sağlar. Bu durum takım içinde eşitlik duygusunun artmasına neden olur. Temel ücret artışının belirlenmesi, takıma dayalı ücretlendirmenin bir diğer unsurudur. Bu aşamada da takım türlerinin özellikleri, temel ücret artışında belirleyici bir faktördür. Örneğin temel ücretin önemli bir unsur olduğu çalışma takımlarında, esas olarak temel ücret için kullanılan beceri ve yetkinliklere göre ücret kullanılmaktadır. Proje takımlarında, süreç sonunda elde edilen sonuçlar ücret artışı için önem taşıırken; paralel takımlarda ücret artışları düzenli olarak gerçekleşen iş ve takım performansına bağlıdır. Takdir ödülleri, takım üyelerinin motive olması ve takımın karmaşıklık düzeyinin artırılmasında takım sonuçlarının takdir edilmesini sağlayan bir ücret unsurudur. Takıma dayalı ücretlendirmenin diğer bir unsuru olan özendirici ücret, özellikle kısmi zamanlı takım niteliği taşıyan paralel takımlarda, üyelerin düzenli görevlerini ihmal ederek takımdaki özendirici ücreti almak için çaba göstermesi olasılığı nedeni ile çatışmaya neden olacağından tavsiye edilmemektedir. Bununla birlikte, çalışma takımları ve proje takımları gibi kısmi zamanlı takım niteliği taşımayan takımlarda bu özendiriciler yüksek performansa ulaşmada motive edici olmaktadır (Gross, 1995: 65-129; Gross ve Leffler, 2001: 473-477; akt. Demir, 2007:206-208).

Proje takımlarında ek ödemeler, projenin başarı ile sonuçlanmasını sağlayacak yetkinlik ve beceriler ile ilgili kriterlere göre takım üyelerine dağıtılabilir. Proje takımları yeni ürün geliştirme projelerinde görev alabileceği gibi, montaj gibi önceden geliştirilen ürün veya hizmetin yeniden üretimini esas alan projelerde de görev alabilmektedir. Bu nedenle projenin önem derecesine göre ek ödeme miktarında değişiklik görülmektedir.

3.5. Takım Yapısal Özellikleri ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları İlişkisi

Günümüzde işletmelerin etkili takımlara sahip olarak hedeflerine ulaşmaları için “takım” anlayışını destekleyen yönetim sistemleri geliştirmeleri gerekmektedir. Takım çalışması ve etkin takımlara sahip olmaya önem veren ve bunun gelişmesi için çaba gösteren işletmeler, bireysel performans değerlendirme anlayışı ve uygulamalarını devam ettirerek takım olarak çalışmasının önünde aşılmaz bir engel oluşturmaktadır. Bu durum işletmelerin takım anlayışına yönelik çabalarının etkinliğini azalmakta ve takım başarısını da engellemektedir (Kılınç, 2002). Takım yapısı takımın etkinliği belirleyen temel unsurlardan biridir. Uygun ve yeterli takım yapısına sahip olmayan işletmelerde değişime karşı direnç daha fazla görülmektedir (Hinds ve Cramton, 2008; akt. Yeşil, 2011:71). Takım temelli performans yönetimine yönelik sistemleri ve uygulamaları işletmelerine uyumlandırmakla birlikte uygun takım yapısına sahip olan işletmelerin hedeflenen başarıya ulaşması kazanılmazdır.

Çalışmada takımların yapısal özelliklerinden takım büyüklüğü, takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri, takım liderliği ve karşılıklı bağlılık değişkenleri ele alınmıştır. Proje bazlı çalışan takımlarda bu değişkenlerin üyeler tarafından ne derece yeterli veya yüksek düzeyli algılandığı araştırılmıştır. Performans değerlendirme sistemi algılarını ise algılanan sistem bilgisi, adalet, karar ve sürece katılım, geribildirim sağlama ve ücret ve ödül sistemleri oluşturmaktadır. Takım temelli performans değerlendirme anlayışını destekleyen süreçlerin ve uygulamaların yer aldığı işletmelerde bu boyutların algı düzeyleri incelenmiştir.

Takımın büyüklüğü, performans değerlendirme sistemini etkileyen bir faktördür. Parker’a (2003) göre proje takımları, etkili takımların temel ilkelerinden biri olan “küçük takımlar daha iyidir” ilkesini genellikle ihlal etmektedir. Takım büyüklüğüne yönelik farklı araştırmalarda kanıtlanmış sonuçlar büyüklüğün genellikle dört ve altı

üye arasında değiştiğini göstermektedir. Günümüzde proje takımlar 25, 35 ve hatta 50 kişilik takımlar ile faaliyet göstermeye çalışmaktadır. Ancak uygulamada on üyeden fazla olan takımların etkili olarak çalışmadıkları görülmektedir. Bu takımlarda üyelik ağının geniş çaplı olması başarılı bir takım göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Üyelerin becerileri ve ihtiyaca bağlı yeni çalışan alma ya da çıkarma uygulamaları takımın büyüklüğünü belirlemede ve bu uygulamalar dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçlarına yansımaktadır (Luecke, 2009:29-35). Araştırmalar takım veya birimin büyüklüğünün, performans ölçümünün hedeflerinin kontrol edilmesi aşamasında performans değerlendirme üzerinde olumsuz bir etki oluşturduğunu göstermektedir. Lawler'a (1981) göre takım büyüklüğü ile takım temelli ödül sistemlerinin etkililiği arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Bunun nedeni az sayıda üyeden oluşan takımlarda bireysel çabanın tanımlanmasının çok daha kolay olmasıdır. Bu çalışmaya paralel olarak Garbers ve Konradt'ın (2015) gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçları takım büyüklüğünün takıma dayalı ödüllendirmeyi etkilediğini göstermektedir.

Proje takımlarında takım liderliği diğer türlere göre çok daha karmaşık ve zordur. Bu takımlar karmaşık görevlerden ve farklı birimlerden gelen takım üyelerinden oluşmaktadır. Takım liderinin hem konuyu hem de farklı geçmiş deneyimlerden gelen üyelerin bireysel katkılarını anlamak için gerekli teknik altyapıya sahip olması gerekir. Takım liderinin, bir arada çalışmada az deneyime ya da olumsuz deneyimlere sahip belirli bir grup altında toplanan bireylerin etkileşimlerini kolaylaştırıcı yönde insan yönetme becerisine sahip olması da önemli bir faktördür. Parker (2003) çalışmasında çapraz fonksiyonel takımlardaki liderlerin takım ile ilgili teknik konularda çalışma bilgisine sahip olma; üyelerin katılımı, çatışma yönetimi ve uzlaşma sağlama gibi grup süreci ile ilgili problemleri kolaylaştırıcı beceri ve deneyime sahip olma; az ya da belirsiz otorite ile çalışma yeteneğine sahip olma gibi özellikler taşımalarının gerekliliğini vurgulamaktadır. Takım liderliği gelişmiş olan takım ve örgüt yapılarında, kurumsal ve takım temelli performans değerlendirme sonuçlarının yüksek olduğu gözlenmektedir.

Parker'a (1990) göre proje takımı; yüksek derecede karşılıklı bağlılık sahibi, belirli bir hedefe ulaşmayı veya görevlerini tamamlamayı amaç edinmiş bir grup insandan oluşur.

Benzer şekilde Ancona ve Caldwell (1992) proje takımlarını, görevleri tamamlamak için bir arada ve yoğun çalışma zorunluluğu nedeni ile yüksek karşılıklı bağlılığa sahip birimler olarak tanımlamaktadır. Proje takımında yer alan üyeler arasındaki bağlılık ilişkisi ve üyelerin fiziksel yakınlığı takımların başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca çeşitli araştırmalarda, proje takım üyelerinin fiziksel konumlarının iletişim ve bilgi paylaşımının derinliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Luecke, 2009:71-75).

Literatürde takımların yapısal özellikleri ile algılanan sistem bilgisi arasındaki ilişkiyi temel alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Algılanan sistem bilgisi, en genel ifadesi ile çalışanların performans değerlendirme sistemini ne kadar bildiklerinin algısını ölçer. Harris (1988) çalışmasında, üyelerin tutumlarının genellikle bireysel performans değerlendirme sistemi anlayışından etkilendiğini belirtmektedir. Araştırmalar, proje takımlarının büyüklüğünün proje yönetim performansı üzerinde olumlu etki oluşturduğunu göstermektedir (Ulusoy ve diğ., 2001). Takım liderliği-performans değerlendirme sistemleri ilişkisi, iyi bir takım liderliği için gerekli olan istekliliği ve güvenilirliği yapılandırma kapsamında değerlendirilebilir (Keçecioğlu, 2002: 192-193). Buna göre, liderlerin olumlu ve yapıcı zorlamaları hem kendilerine, hem de takıma yarar sağlamaktadır.

Performans değerlendirme ile adalet ilişkisini konu alan çok sayıda çalışma olmasına rağmen, takım yapısının adalet algısı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar sınırlı sayıdadır. Thurston ve McNall (2010) çalışmasında işletmelerdeki performans değerlendirme uygulamaları açısından çalışanların adalet beklentilerinin temel yapısını araştırmayı amaçlamaktadır. Phillips ve arkadaşları (2001) takım kararlarının etkilerini temel aldığı çalışmalarında, üyelerin memnuniyet durumlarında belirleyici olan takım lideri ile ilgili adalet algılarını incelemektedir. Araştırma sonuçları takım üyelerinin memnuniyet algılarının liderin davranışları, üyelerin takıma olan bağlılığı ve lider memnuniyeti ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Performans değerlendirme sürecine katılım önemli bir araştırma konusu olmakla birlikte, takım yapısı açısından konuyu doğrudan ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Örgütsel davranış alanındaki çalışmalar, çalışan tutumlarının davranışları etkilediğini ve çalışanların performans değerlendirme ile ilgili katılımcı tutumlarının bu kapsamda ele

alınabileceğini göstermektedir. Buna göre performans değerlendirme sistemlerine katılımcı tutum birey davranışlarına yansiyacak ve katılımcı davranış geliştirecektir. Değerlendirilen ve değerleyicilerin katılımcı tutumları performans değerlendirme sistemlerinin kısa ve uzun vadeli başarılarında önemli rol oynamaktadır.

Katılım, problem çözme ve nihai kararlara ulaşma gibi olaylarda çalışanların birlikte hareket etmesini ifade eder. Çalışan katılımı etkili performans değerlendirme sistemlerini önemli bir ögesidir. Çalışanların motive olmasını ve işletmeye bağlanmasını kolaylaştıran katılımcı sistemlerde, bireyler ortak deneyim paylaşımı ve isteğe bağlı çaba gösterme amacı ile takımlar halinde çalışmaktadır. Greller (1998) 38 takım liderleri tarafından yürütülen performans görüşmeleri sırasında 137 çalışanın performans düzeylerinden elde edilen verileri analiz ederek şu sonuçlara varmıştır: Görüşme sürecine çalışanların katılım sağlaması yöneticilerin özelliklerine ve durumlarına bağlı bir durumdur ve astların deneyim düzeyi katılım etkisini belirlemektedir. Araştırma sonuçları performans değerlendirme görüşmelerine katılım sürecinde, belirli görüşme koşullarının sağlanması yerine hangi takım liderinin görüşmeyi gerçekleştirdiğinin etkili olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, takım odaklı yaklaşıma bağlı uygulamaların ve otonomi ile bağımsızlığı destekleyici görev tanımları işletmeler için önem kazandıkça, çalışanın kendisi ile ilgili her sürece katılımı zorunlu hale gelmiştir (Wagner, 1994).

İşletmelerde yaygınlık kazanan çapraz fonksiyonel proje takımlarında geribildirim kim tarafından sağlanacağı karmaşık bir konudur. Fonksiyonel bölüm yöneticileri proje toplantılarının yoğunluğu, takım içindeki bireysel görevlerin fazlalığı gibi nedenler ile çalışanlarını görevlerini gerçekleştirirken gözlemleyemeyebilir. Bu nedenle, bu yöneticiler çalışanların performansını tam ve adil bir şekilde değerlendirmek amacı ile çapraz fonksiyonel proje takımı liderlerinden gerekli bilgileri almalıdır. Geribildirim sağlanması aşamasında takım lideri ve üyeleri üzerinde baskı oluşturmaktadır. Ayrıca, takım büyüklüğüne bağlı olarak takım liderleri kişisel geribildirim vermek yerine, otomatik veya toplu olarak ya da proje yönetim aracı vasıtası ile geribildirimde bulunabilmektedir (Murphy ve Cleveland, 1995; Kaymaz, 2009).

Performans değerlendirmede geribildirim sağlanmasında takım lideri kadar çalışanlara da önemli görevler düşmektedir. Takım üyelerinin performansları hakkında yıl boyunca

liderlerinden bilgi edinmesini destekleyici bir ortam oluşturulmalıdır. Lind ve Tyler (1988, 1992) çalışmalarında insanların üyesi oldukları topluluklara ve otorite figürlerine göre değer aldığı prosedürel adaletin önemli bir ilişkisel model olduğunu varsaymaktadır. Buna göre prosedürel adalet, çalışanların otoritenin meşruluğuna ilişkin algılarının ve takımın kurallarına ve kararlarına uyma istekliliğinin önemli bir belirleyicisidir. Çalışanların liderliği meşru olarak değerlendirmeleri ve takım kurallarına ve kararlarına uyma konusunda istekli olmaları durumunda, takıma olan bağlılıkları artacak ve başarılı olmak için daha fazla çaba sarf edeceklerdir.

Ücret ve ödüllendirme sistemleri ve takım yapısı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelenmiştir. Parker'a (2003) göre son yıllarda işletmelerin ücret ve ödül programlarında bireysellik yerine, takım ödüllendirilmesi yönünde bir odak kayması yaşanmaktadır. Bu takımların başarısında önemli engellerden biri ücret ve ödül programlarının bireysel performans dikkate alınarak planlaması ve uygulanmasıdır. Üstün başarı sağlayan bireyin işletmede tanınması başarının sürdürülmesi açısından gerekli bir durum olmasına rağmen, iyi bir ücret ve ödül programının takımların işbirliği sonucu oluşan çabalarının da dikkate alması gerekir. Ayrıca, takım içinde göze çarpan, lider tarafından sevilen ve diğer üyelerin daha iyi performans göstermesi için katkı sağlayan bireylerin ödüllendirildiği sistemlerden uzak durmak da önem taşımaktadır. Diğer bir ifade ile bireysel ödül sistemi, etkili takım üyelerinin işletmede tanınmasını sağlamasa bile, takımın temel alındığı bir sistemin sürece dahil edilmesi gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında, bireysel ve takım temelli sistemlerin karması olan başarılı bir ücret ve ödül sisteminde takımın yapısını oluşturan fonksiyonların duruma bağlı değişiklik göstereceği ifade edilebilir.

BÖLÜM 4: ARAŞTIRMA

Çalışmanın birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerinde tezin kavramsal boyutunu oluşturan ilgili literatür incelenmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kısıtları ve yöntemi ele alınacak, nicel ve nitel araştırmalarda verilerin analizi ile ulaşılan bulgu ve yorumlara yer verilecektir.

Araştırma konusu ile ilgili sunulan bilgilerden hareketle mülakat ve anket çalışmaları sonucunda gerekli birincil verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Bunu takiben araştırmanın amacı, araştırma kapsamı, yöntemi ve kısıtlarına değinilmiştir. Araştırma amacına bağlı olarak araştırma değişkenleri ve hipotezleri belirlenmiştir. Bu aşamanın ardından veri toplamada kullanılacak yöntem ve örneklemin belirlenmesi süreci, nicel ve nitel yöntemler sonucunda ulaşılan veriler ve bu verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel testler de açıklanmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, takımların yapısal özelliklerinin takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları üzerindeki etkisini belirlemektir. Takım yapısal özelliklerine ilişkin düşük ya da yüksek algı düzeyine sahip üyelerin performans değerlendirme sistemi boyutlarını nasıl algıladıkları da belirlenmeye çalışılacaktır. Bu amaca bağlı olarak takım üyelerinin takım yapısal özellikleri ve boyutlarına ilişkin algılama düzeyleri ile performans değerlendirme sistemi ve boyutlarına ilişkin algılama düzeyleri tespit edilecektir. Performans değerlendirme sistemi algılarının takım yapısal özellikleri ile ilişkisinin yanı sıra her iki değişkene ait alt boyutların birbiri ile ilişki belirlenecektir. Çalışmanın diğer bir amacı takımların yapısal özellikleri, performans değerlendirme sistemi ve bu iki değişkenin boyutlarına ilişkin algıların takımların ve üyelerin özelliklere göre nasıl farklılık gösterdiğini ortaya koymaktır.

Çalışmanın amacına yönelik olarak bilişim sektöründe takım temelli performans değerlendirme sistemi uygulanan işletmelerde görev alan ve çapraz fonksiyonel proje takımı üyesi olan çalışanlara yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bilişim sektöründe uygulanmasının nedeni; yazılım, donanım ve bilgi hizmetleri ile ilgili işlerde görev alan bireylerin işletmelerde genellikle takım yapılanmalarında faaliyet göstermeleri ve bu bireylerin hem üyesi oldukları takımların başarısına, hem

de bireysel performanslarına göre değerlendirilmeleridir. Bu bağlamda takımların yapısal özelliklerinin takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algılarını etkileyip etkilemediği saptanmaya çalışılmıştır.

“Takım temelli performans değerlendirme sistemlerinin hakim olduğu işletmelerde takımların yapısını oluşturan özelliklerin üyelerin performans değerlendirme sistemi algılarını nasıl etkilediği” araştırmanın temel sorusunu oluşturmaktadır. Araştırmada aşağıda belirtilen diğer sorulara da cevap aranmaktadır:

1. Takım üyelerinin takım yapısı algıları takım ve üyelerinin özelliklerine göre mi farklılık göstermekte midir?
2. Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları takım ve üyelerinin özelliklerine göre mi farklılık göstermekte midir?

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modelinden hareketle temel hipotezler belirlenmiştir. Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde takım yapısal özelliklerini ve performans değerlendirme sistemi algıları takımlara ve üyelere ilişkin demografik özellikler açısından alt hipotezler olarak test edilecektir. Araştırmanın temel hipotezleri ve bunlardan yola çıkarak geliştirilen alt hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H₁: Takımların yapısal özellikleri, performans değerlendirme sistemi algılarını (algılanan sistem bilgisi, adalet, karar ve sürece katılım, geribildirim sağlama ve ödül ve ücret algıları) istatistiksel olarak etkilemektedir.

H_{1a}: Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H_{1b}: Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları yaş grubu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H_{1c}: Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H_{1d}: Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları takımdaki üye sayısı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H_{1e}: Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları işletmedeki görev süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H_{1f}: Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları takımdaki görev süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır

H_{1g}: Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları ana proje süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H_{1h}: Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları eş zamanlı olarak üye olunan takım sayısı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H_{1i}: Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları performans değerlendirilme sıklığı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H_{1j}: Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları performansı değerlendiren kişi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H_{1k}: Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları takımın mensubu olduğu işletme değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H_{1l}: Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H_{1m}: Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları yaş grubu değişkenine göre farklılaşmaktadır

H_{1n}: Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları üyelerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H_{1o}: Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları takımdaki üye sayısı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H_{1p}: Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları işletmedeki görev süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H_{1r}: Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları takımdaki görev süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H_{1s}: Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları ana proje süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H_{1t}: Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları eş zamanlı olarak üye olunan takım sayısı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H_{1u}: Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları performans değerlendirilme sıklığı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H_{1v}: Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları performansı değerlendiren kişi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H_{1y}: Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları takımın mensubu olduğu işletme değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H₂: Takımların yapısal özellikleri ve boyutlarının ortalama değerleri ile performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutlarının ortalama değerleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın H₂ hipotezi H₁ hipotezini desteklemek amacı ile geliştirilmiştir. Ölçek ve boyutlarına ilişkin ortalama değerlerden hareket ile takım yapısal özellikleri ve boyutları ile performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İki ana değişkenin boyutları arasındaki ilişkiler, araştırmanın modelini oluşturan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermektedir. Bu nedenle H₁ ile H₂ hipotezleri farklı ifadeler kullanılarak oluşturulmakla birlikte temelde aynı önermeleri ifade etmektedir ve her iki hipotezin de sonucu aynıdır. Diğer bir ifade ile H₂ hipotezinin sonucu H₁ hipotezini doğrular niteliktedir.

4.3. Araştırma Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma anakütlesini Kocaeli ili'nde bilişim sektöründe faaliyet gösteren ve takım temelli performans değerlendirme sistemi uygulayan işletmelerin çapraz fonksiyonel proje takımları oluşturmaktadır. Kocaeli Ticaret Odası, Kocaeli Sanayi Odası ve Gebze Ticaret Odası'na kayıtlarına göre yazılım, donanım ve bilişim hizmetlerinden herhangi bir alanda ürün ve hizmet sağlayan 85 işletme araştırma kapsamına alınmıştır. İşletmelerin İK birimleri ile görüşmeler sonucunda 52 işletmede proje takımlarının yer aldığı ve takım temelli performans değerlendirme sürecinin uygulandığı bilgisine

ulaşılmıştır. Bu işletmelerde mevcut durumda çalışanların sayısı net bir şekilde tespit edilememekle birlikte, www.kosano.org.tr, www.koto.org.tr, www.gebzeto.org.tr internet adresleri ve ilgili kurumlardaki yetkililer ile görüşmeler sonucu rakamın 6.000'in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu işletmelerden 35'i araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. İki aşamalı çalışmada öncelikle 22 takım lideri ve üyesi ile mülakatlar gerçekleştirilmiş, ardından 397 takım üyesi anket çalışması yapılmıştır.

Çalışmada mülakat ve anket yöntemlerinin bir arada kullanıldığı karma yöntem uygulanmıştır. Takım liderleri ve üyelerinden oluşan katılımcılar ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amaca bağlı olarak takımların "çapraz fonksiyonel proje takımı" olmasına dikkat edilmiştir.

İşletmelerdeki gizlilik politikası nedeni ile anket çalışmaları ilgili birim yöneticileri ve takım liderleri aracılığı ile uygun nitelikteki takımlara ulaştırılmıştır. İşletmelerdeki toplam takım sayısı hakkında kesin bir bilgi olmamakla birlikte, her işletmeden en az bir takımın araştırmaya katılması sağlanmıştır. Takım lideri dışındaki takım üyelerinin araştırma kapsamına alındığı çalışmada 35 işletmeden farklı üye sayısına sahip toplam 62 takım ve 397 takım üyesi araştırmaya dahil edilmiştir. Anakütle büyüklüğü %95'lik güvenilirlik düzeyine göre 361 çalışanın oluşturduğu örneklem büyüklüğünü temsil etmektedir (Sekaran, 1992: 253; akt. Altunışık ve diğ, 2012:137). Anket çalışmasına yüz yüze ve e-posta aracılığı katılan çalışanların sayısı 397'dir. Bu durum, araştırmaya katılan örneklem büyüklüğünün anakülsenin özelliklerinin temsil edecek güce sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Araştırmada, çalışmanın amacından hareketle nedensel araştırma deseni kullanılmıştır. Nedensel araştırma deseninin kullanılmasının amacı takım üyelerinin takım yapısı özellikleri ve bileşenlerine ilişkin algılarının performans değerlendirme sistemi ve boyutlarına ilişkin algıları ile ilişkisini ve performans değerlendirme sistemi boyutları üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Nedensel araştırma deseni, birtakım değişkenler arasında ortaya çıkmış veya var olan neden-sonuç ilişkilerini incelemektedir. Nedensel desen, genellikle araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin neden-sonuç ilişkisi olduğu düşünüldüğü durumlarda kullanılmaktadır (Karadağ, 2009). Babbie'e (2001) göre değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi var olması üç varsayıma dayanmaktadır:

- **Neden ve Sonuç Arasında Zaman Sırasının Olması:** Bu varsayıma göre neden, zaman olarak sonuçtan önce gelmelidir. Bu çalışmada bağımsız değişkenler (takımların yapısal özellikleri) zaman sırası açısından bağımlı değişkenlerden (takım temelli performans değerlendirme sistemi algıları) önce gelmektedir. Takımın yapısını oluşturan niteliklerin mevcut durumu veya bunların yapılandırılması öncelikle üyelerin algılarında bir etki yaratmaktadır; ardından bu etki üyelerin sonraki dönemlerde gerçekleştirecek performans değerlendirme çalışmalarına yönelik algılarını etkilemektedir.
- **Değişkenler Arası Korelasyon Olması:** Bu varsayıma göre iki değişken birlikte değişim göstermelidir. Takımların yapısal özellikleri ile performans değerlendirme sistemi algıları arasında doğrusal bir ilişkinin var olduğu düşünülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve ilişkinin yönünün ve miktarının belirlenmesi amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır.
- **Gözlenen Değişimin Üçüncü Bir Değişken İle Açıklanamaması:** Bu varsayıma göre, neden-sonuç ile ilişkili olan değişkenler dışında değişkenin bulunmaması gerekmektedir. Bu çalışmada araştırma modelinin temel değişkenleri olan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin dışında başka bir değişken bulunmamaktadır.

Araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Çalışmada nitel yöntemlerden mülakat tekniği kullanılmıştır. Nicel araştırma yönteminde anket tekniği tercih edilmiştir.

4.4. Araştırma Değişkenleri

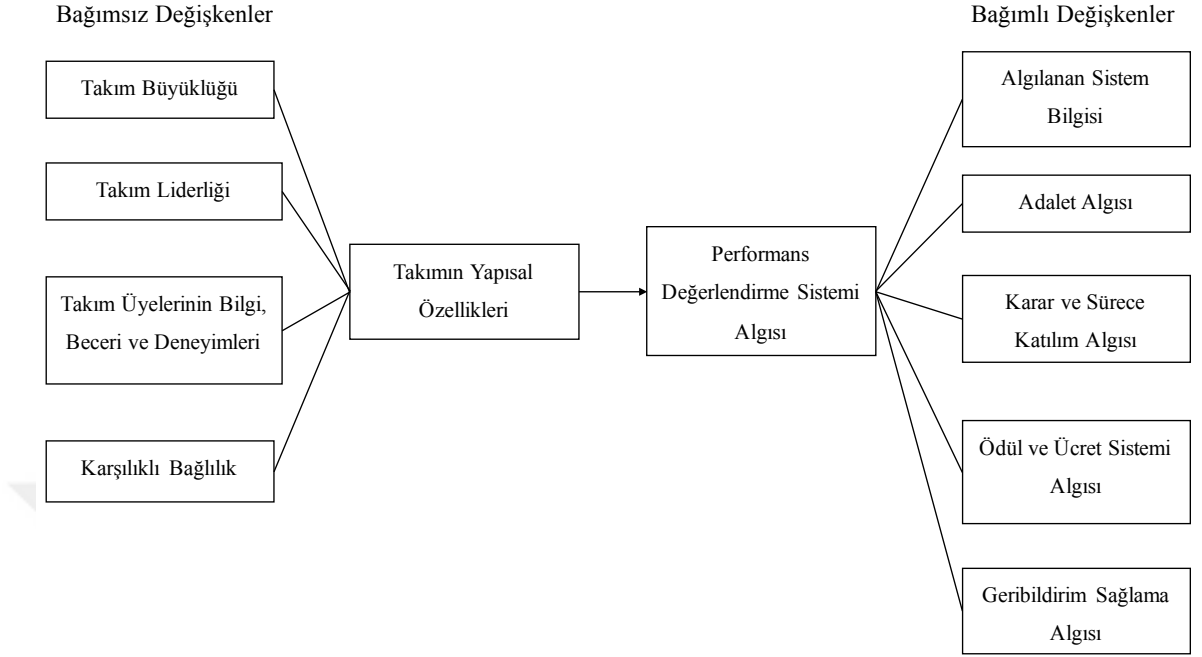
Araştırma modeli ve hipotezlerine bağlı olarak 3 bağımsız değişken ve 1 bağımlı değişken olmak üzere toplam 4 ana değişken belirlenmiştir. Takımların yapısal özellikleri ve takımlara ve üyelere ait demografik özellikler bağımsız değişkenleri oluşturmaktadır. Performans değerlendirme sistemi algıları bağımlı değişkeni oluşturur. Buradan hareketle değişkenlerin neden-sonuç ilişkisine (bağımlı-bağımsız), yapı ve özelliklerine (nitel-nicel) ve aldıkları değerlere göre (sürekli-süreksiz) belirlenen değişken özellikleri Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10
Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri

Değişkenin Adı	Değişken Türü		
<u>Takımların Yapısal Özellikleri</u> (Takım büyüklüğü, takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri, takım liderliği ve karşılıklı bağlılık)	Bağımsız değişken	Nitel	Sürekli
<u>Performans Değerlendirme Sistemi Algıları</u> (Algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım, adalet, geribildirim sağlama ve ücret ve ödül sistemleri)	Bağımlı değişken	Nitel	Sürekli
<u>Takıma İlişkin Değişkenler</u> Takımdaki üye sayısı Performans değerlendirilme sıklığı Performansı değerlendiren kişi Takımın mensubu olduğu işletme Cinsiyet Eğitim durumu	Bağımsız değişken Bağımsız değişken Bağımsız değişken Bağımsız değişken Bağımsız değişken Bağımsız değişken	Nitel Nitel Nitel Nitel Nitel Nitel	Sürekli Sürekli Sürekli Sürekli Sürekli Sürekli
<u>Katılımcılara ilişkin değişkenler</u> Yaş aralığı İşletmedeki çalışma süresi Takımdaki görev süresi Eş zamanlı çalışılan takım sayısı Ana proje süresi	Bağımsız değişken Bağımsız değişken Bağımsız değişken Bağımsız değişken Bağımsız değişken	Nitel Nitel Nitel Nitel Nitel	Sürekli Sürekli Sürekli Sürekli Sürekli

4.5. Araştırma Modeli

Araştırmanın amacına bağlı olarak geliştirilen araştırma modeli Şekil 18’de yer almaktadır. Araştırmada takım yapısal özellikleri bağımsız, performans değerlendirme sistemi algıları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Buna göre araştırma modelinde takımın yapısal özelliklerini oluşturan takım büyüklüğü, takım liderliği, takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri ve karşılıklı bağlılık bileşenleri bağımsız değişkenleri oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların performans değerlendirme sistemi algılarını oluşturan algılanan sistem bilgisi, adalet algısı, karar ve sürece katılım algısı, geribildirim sağlama algısı ve ödül ve ücret sistemi algısı bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir. Bağımsız ve bağımlı değişkenlere uygun bir model oluşturulmaya çalışılmıştır.



Şekil 18: Takımların Yapısal Özelliklerinin Performans Değerlendirme Sistemi Algısına Etkisi: Kocaeli Bilişim Sektörü Örneği Araştırma Modeli

4.6. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Kısıtları

Katılımcıların anket formunda yer alan ifadeleri doğru yorumlaması ve takımlarda uygulanan performans değerlendirme sürecinde gerçek durumu yansıtma amacını sağlamak amacıyla ile ilgili oldukları kurum ve birim adının ve katılımcı kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı açıklanmıştır. Mülakatlarda ise bu açıklama yüz yüze ifade edilmiştir. Buna bağlı olarak, mülakat ve ankete katılan bireylerin soruları ve ifadeleri takımdaki gerçek durumu göz önüne alarak yanıtladıkları varsayılmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçların tamamen tarafsız olduğunu söylemek mümkün değildir. Veriler, katılımcıların anket formundaki ölçek sorularına verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

Takım olarak bir arada çalışmak belirli yetkinliklerin yanı sıra, birtakım bilgi ve becerilere sahip olmayı gerektirir. Mülakat ve anket sorularının takım çalışmasına yatkın ve takımın işleyişi hakkında gerekli bilgi sahibi bireyler tarafından cevaplandırıldığı varsayılmaktadır.

Araştırma kapsamına alınan şirketlerin tüm çalışanlarına anket uygulanması yerine, her bir şirketten en az bir takım araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma sonuçları örneklem içinde yer alan 397 çalışan ile sınırlıdır. Çalışmanın önemli kısıtlarından biri de araştırmanın genellenebilirliğinin sınırlı olmasıdır.

İşletmelerdeki tüm takım türleri araştırmaya dahil edilmek yerine, bilişim sektöründeki takım anlayışını daha iyi yansıtabileceği düşünülen çapraz fonksiyonel proje takımları araştırma kapsamına alınmıştır.

Diğer önemli bir kısıt da literatürde temel araştırma konusu ile ilgili çalışan performans değerlendirme algılarını çok-boyutlu ölçen bir ölçeğin olmamasıdır. Bu durum, yeni bir ölçeğin oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Ölçeklerin oluşturulması için öncelikle mülakatlar yapılmıştır. Mülakat sonucu elde edilen veriler aracılığı ile ölçekler oluşturulmuştur. Ankette yer alan sorular araştırmanın hipotezlerini test edebilecek niteliktedir. Ayrıca, hipotezleri test etmede kullanılacak istatistiksel yöntem ve analizlerin yeterli ve geçerli olduğu kabul edilmektedir.

4.7. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada, araştırma verilerinin elde edilmesi mülakat, ön uygulama ve anket çalışması olmak üzere üç aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Ön uygulama sonucu ulaşılan veriler ile ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği sınanmıştır. Anket çalışması, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerin ve demografik bilgilerin uygulanmasını kapsamaktadır.

4.7.1. Anket İçeriğinin ve Tekniğinin Oluşturulması

Ankette yer alan sorular araştırma amacına uygun olarak belirlenmiştir. Anket formunun içeriği dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümü takım performansında belirleyici olan takımların yapısal özelliklerine ilişkin değişkenlerden oluşmaktadır. İkinci bölüm performans değerlendirme sistemi algılarına ilişkin boyutları içermektedir. Bu bölümde beş boyut vardır. Bunlar: algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım, adalet, geribildirim sağlama ve ücret ve ödül sistemleridir. Üçüncü bölümde işletmelerde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin genel yapısı ve faaliyetleri ile ilgili bilgiler edinilmiştir. Bu kapsamda katılımcılara performans değerlendirme sıklığı, değerlendirme sisteminin yapısı ve farklı değerlendiricilerin etki

düzeyleri ile ilgili sorular sorulmuştur. İlk üç bölümünde katılımcıların tutumlarının belirlenmesi amaçlandığından önermelere yer verilmiştir.

Anket formunda anket sorularına geçmeden önce çalışmanın başlığı, amacı, tanıtım metni açıklanmıştır ve katılımcıların anketin konusu hakkında fikir sahibi olmaları sağlanmıştır. Anketi dolduran kişilerin kimliklerinin gizli tutulacağı tanıtım metninde belirtilmiştir. Anket 4 sayfadan oluşmaktadır. Anket formunda demografik sorular dahil toplam 101 soru ve ifade bulunmaktadır.

Yüz yüze gerçekleştirilen ön uygulamalarda anlaşılmayan, yanlış anlaşılan veya eksik ifade edilen yargılar belirlenmiştir ve anket formu yeniden yapılandırılmıştır. Sorunların anlaşılabilirliğini artırmak amacı ile literatüre ait bilimsel nitelik taşıyan ifadelerin kullanımından kaçınılmıştır. Spesifik ve teknik kelimelerin kullanımı yerine, çalışma düzeni içinde görev ve sorumlulukları gerçekleştirirken sıklıkla kullanılan yargıların kullanılmasına özen gösterilmiştir.

Anket kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Kapalı uçlu ya da sistemleştirilmiş olarak ifade edilebilen sorular, belirli bir biçime sahip olan ve verilebilecek olanaklı yanıtları seçenekler şeklinde (iki veya daha fazla) kendisi ile birlikte sunan soruları ifade etmektedir.

Katılımcıların ve üyesi oldukları takımların demografik özellikleri ile ilgili sorular anketin son bölümünde yer almaktadır. Bunun nedeni, konu ile ilişkili yargıların cevaplandırılarak katılımcıların ilgisinin öncelikli olarak araştırmanın amacı ile ilgili bölümlere verilmesini sağlamak ve katılımcı-araştırmacı arasında oluşturulan güven duygusu ile demografik bilgilerin doğruluğunu artırmaktır.

4.7.2. Veri Toplama Araçları ve Ön Uygulama

Çalışmanın bu bölümü nitel ve nicel veri toplama araçları olmak üzere iki bölüm kapsamında incelenmektedir.

Araştırmanın mülakat soruları Dyer ve arkadaşlarının (2007, 2013) çalışmasından hareketle hazırlanmıştır. Ayrıca, mülakat sorularının hazırlanmasında ilgili konu hakkında gerçekleştirilen diğer temel araştırmalar ve sonuçları dikkate alınmıştır.

Mülakatların gerçekleştirilmesi sürecinde örneklem ile benzer özellikler taşıdığı düşünülen Kocaeli ili'nde faaliyet gösteren ve bilişim sektöründe yer alan ve takım temelli performans değerlendirme sistemlerinin uygulandığı işletmeler tercih edilmiştir. Literatürde konu ile ilgili çalışmaların incelenmesine ek olarak, bu işletmelere mensup takım liderleri ve üyelerinin görüşlerinin alınması ve bunun gerekçelerinin öğrenilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın amacına bağlı olarak konu ile ilgili daha detaylı bilgiye erişmek ve ankette yer alacak ifadeleri daha doğru bir şekilde belirlemek için takım üyeleri ve takım liderleri ile mülakatların yapılması uygun görülmüştür. Bu amaçla araştırma modeline uygun olarak, her bir takımdan bir takım lideri ve en az bir üyenin dahil edilmesi ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Buna göre 9 işletmeden rastgele seçilen 9 takım lideri ve 13 takım üyesi araştırma kapsamına alınmıştır. Takım liderleri ve üyeleri ile yarı yapılandırılmış mülakatlar yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesi katılımcılardan telefon ile randevu alınmıştır.

Mülakat formunun hazırlanmasında tımdengelim yöntemine dayalı olarak soruların bileşenleri kapsamına ve araştırma içeriğine dikkat edilmiştir. Benzer sorular birleştirilerek tek bir soruya dönüştürülmüştür ve ilişkili sorular birbirini izleyen şekilde yapılandırılmıştır. Mülakatlarda demografik değişkenlere ilişkin 4 soru olmak üzere toplam 14 açık uçlu soru yer almaktadır. Nitel araştırma sorularının amacı, kapsamı ve sayısı mülakatın gidişatına göre değişiklik göstermektedir. Mülakat sorularının anlaşılabilirliğinin tespiti için alanında uzman kişilerin görüşleri alınmıştır. Mülakatlar Mart-Haziran 2015 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Mülakatlar sonucunda takımların performansı ve performans değerlendirme sistemine ilişkin yapının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Mülakata katılacak kişilere araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgilendirici nitelikli e-posta gönderilmiştir. Katılımcılar, daha önce en az bir defa performans değerlendirme sürecine aktif olarak katılmış olan takım halinde çalışmış veya çalışmaya devam eden kişilerden seçilmiştir. Bu kişilerin takım çalışmasının başarısını etkileyen faktörleri ve işletmede uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin uygulamaları anlayabilmeleri ve yorumlayabilmeleri için gerekli tecrübe ve bilgiye sahip oldukları kabul edilmiştir. Mülakata katılmayı kabul eden kişilere ilişkin ön kabul, katılımcıların araştırma sorularını cevap verebilecek nitelikte olması olarak kabul edilmektedir.

Katılımcılardan izin alınmak şartı ile mülakatlarda ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Kayıt altına alınan katılımcılara ait görüşmeler metinlere dönüştürülmüş ve metinler içerik analizine tabii tutulmuştur.

Araştırmanın temel konusunu oluşturan çalışan performans değerlendirme algılarını çok-boyutlu ölçen bir ölçek bulunmaması nedeni ile üyelerin işletmelerde uygulanan performans değerlendirme sistemine yönelik algılarına ilişkin bir ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, mülakatların ilk bölümü oluşturan takım performansını etkileyen faktörlerden takım yapısı ile ilgili bir ölçek geliştirilmiştir. Her iki ölçekte de yer alan ifadelerin büyük bir bölümü mülakat dökümlerinin incelenmesi yolu ile belirlenmiştir.

Mülakatlar sonucu elde edilen dökümler analiz edilmiştir ve konu ile ilgili araştırmalar ve sonuçları dikkate alınarak anket soruları belirlenmiştir. Mülakat sonucunda katılımcıların takım performansını etkileyen faktörlerden takım yapısına daha fazla değindikleri ve katılımcı görüşlerinin bu değişkene yönelik olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, takım performansının temel belirleyici olarak takım yapısal özellikleri ve alt boyutları araştırma kapsamına alınmıştır. Bununla birlikte “algılanan sistem bilgisi” boyutu dışında kalan ölçeklere ilişkin nicel veriler, nitel verilerden hareketle geliştirilen ölçekler ile toplanmıştır.

Anket çalışmasının birinci bölümünü oluşturan takımların yapısal özelliklerinin belirlenmesinde temel alınan çalışma Dyer ve arkadaşlarına (2007, 2013) aittir. Mülakatlarda takım performansını etkileyen farklı faktörler ile ilgili sorular yer alırken; katılımcıların mülakat sonuçları doğrultusunda takım yapısal özelliklerine yoğunlaşmıştır ve bu değişkene ilişkin anket soruları geliştirilmiştir. “Takım Yapısal Özellikleri” ölçeğinde Dyer ve arkadaşlarının (2013) çalışmasında yer almayan; ancak konu ile ilgili farklı çalışmalara (Cohen ve Bailey, 1997; Katzenbach ve Smith, 2001; Özler ve Koparan, 2006) ve özellikle katılımcı ve uzman görüşlerine bağlı olarak boyutlar belirlenmiştir. Ölçek; takım büyüklüğü, takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri, takım liderliği ve karşılıklı bağlılık boyutlarından oluşmaktadır. Her bir boyut bir kategori olarak ele alınmıştır. Kategorilere ait alt kategoriler oluşturulmuştur. Alt kategoriler çalışmanın nitel araştırma bulguları bölümünde yer almaktadır. Ölçekte 16 ifadeye yer verilmiştir. İfadeler oluşturulurken yalın ve anlaşılır olmasına ve değişik anlamlara yol açmamasına dikkat edilmiştir. Ölçek türü olarak beşli likert ölçek

kullanılmıştır. Mülakatlar ve konu ile ilgili araştırmalar çerçevesinde yeni bir ölçeğin geliştirildiği bu çalışma literatüre katkı sağlanması açısından önem taşımaktadır.

Anket çalışmasının ikinci bölümünü oluşturan “Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Ölçeği”, algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım, adalet, geribildirim sağlama ve ücret ve ödül sistemleri sağlama olmak üzere toplam 5 boyuttan oluşmaktadır. Her bir boyut için alt boyutlar geliştirilmiştir. Çok-boyutlu bir nitelik taşıyan ölçeğin algılanan sistem bilgisi boyutu dışındaki boyutlarına ait ölçekler mülakatlar ve konu ile ilgili araştırmalar (Levy, 1992; Thurston ve McNall, 2010; Murphy ve Cleveland, 1995) çerçevesinde geliştirilmiştir. Algılanan sistem bilgisi boyutunu ise Williams ve Levy (1996) tarafından geliştirilen ve Çakmak (2005) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “algılanan sistem bilgisi” ölçeği oluşturmaktadır. 11 ifadeden oluşan bu ölçeğe nitel araştırmalarda ön plana çıkan ifadeler de eklenmiştir.

Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Ölçeğinin boyutlarına ait alt boyutlar, mülakatlar öncesi konu ile ilgili literatürün incelenmesi sonucu oluşturulan kategoriler çerçevesinde belirlenmiştir. Ön uygulamanın geçerliliğinin testi ise oluşturulan alt boyutları destekler niteliktedir. Algılanan sistem bilgisi boyutu genel sistem bilgisi ve bireysel sistem bilgi olmak üzere iki alt boyuta ayrılmıştır. Karar ve sürece katılım boyutunun alt boyutlarını genel karar ve süreçlere katılım, performans planlamaya katılım ve performans değerlendirmeye katılım oluşturmaktadır. Adalet boyutu performans-adalet ilişkisi ve performans değerlendirme ile ilgili objektiflik alt boyutlarında değerlendirilmiştir. Geribildirim sağlama ise genel geribildirim sağlama ve başarılı/başarısız performans-geribildirim ilişkisi alt boyutlarında ele alınmıştır. Son olarak ücret ve ödül sistemleri boyutu genel ücret sistemleri, takım temelli ücret sistemleri ve bireysel ücret sistemleri alt boyutları altında incelenmiştir.

Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Ölçeğinde toplam 69 ifadeye yer verilmiştir. Ölçek türü olarak beşli likert ölçek kullanılmıştır. Çalışanların takım temelli performans değerlendirme sistemi algılarını ölçmeyi amaçlayan bu ölçeğin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anket çalışmasında işletmelerin takım yapılarına sahip olmasına dikkat edilmiştir. Anketin ön uygulama çalışması 104 takım üyesi tarafından yanıtlanmıştır. Anket formunun doldurulması sürecinde anlaşılamayan konulara ve kelimelere açıklık

getirmek amacı ile takım üyelerinin anket formlarını araştırmacı yanında cevaplandırmaları sağlanmıştır. Katılımcıların anket formu ile görüşleri ve önerileri ve anketin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları dikkate alınarak anketin nihai şekli oluşturulmuştur.

4.7.2.1. Nitel Verilerin Geçerliliği

Nitel araştırma yöntemlerinde geçerlilik araştırmacının araştırdığı olguyu olduğu gibi ve mümkün olduğu ölçüde tarafsız gözlemesi anlamına gelir. Araştırılan olgu veya olay hakkında bütüncül bir resim oluşturabilmesi için araştırmacının elde ettiği verileri ve sonuçları teyit etmesine yardımcı olacak bazı ek yöntemler (çeşitleme, katılımcı teyiti, vb.) kullanması gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:289-290). İç geçerlilik, elde edilen sonuçlara nasıl ulaşıldığını açık seçik ortaya konulması ve çıkarımların diğerleri tarafından ulaşılabilir biçimde sunulması ile sağlanırken; dış geçerlilik analitik genelleme yapma ve kavramsal modelin önerilmesi ile sağlanmaktadır (Aksoy, 2007:78). Dış geçerlilik ise, araştırma sonuçlarının benzer ortam ve durumlarda genellenebilir olmasını ifade eder.

Nitel verilerin geçerliliği dış geçerlilik ve iç geçerlilik olarak ele alınmıştır. Miles ve Huberman'ın (1994) belirlediği ve araştırmada elde edilen bulguların doğruluğunu konu edinen iç geçerlilik önlemleri doğrultusunda çalışmanın iç geçerliliği belirli unsurlar göz önüne alınarak sağlanmıştır:

- Araştırma bulgularının anlamlı ve tutarlı olmasına ve ortaya çıkan kavramların anlamlı bir bütün oluşturmasına dikkat edilmiştir.
- Bulgular farklı veri kaynakları (takım liderleri ve takım üyeleri) ve farklı veri toplama yöntemleri (yüz yüze mülakat ve not alma) kullanılarak teyit edilmiştir ve anlamlı bir bütünlük oluşturmaktadır.
- Bulgular araştırmada kullanılan kavramsal çerçeve ile uyumludur.
- Yetkinlik kavramı gibi herkes tarafından aynı şekilde algılanmayan kavramlar mülakat öncesinde takım liderleri ve üyelerine açıklanmıştır.
- Bulgulardan yola çıkarak yapılan genellemeler elde edilen veriler ile tutarlılık göstermektedir.

Dış geçerlilik araştırma sonuçlarının benzer durumlarda genellenebilir olmasını ifade eder. Miles ve Huberman'ın (1994) dış geçerlilik stratejilerinden hareketle çalışmanın dış geçerliliği birtakım unsurlar dikkate alınarak sağlanmıştır:

- Araştırma ortamı, süreçleri ve örnekleme benzer çalışmalar ile karşılaştırma yapılabilecek düzeyde ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.
- Örneklem genellemeye izin verecek ölçüde çeşitlendirilmiştir. Çalışma bilişim sektöründe yer alan farklı büyüklükte işletmeler ve farklı kademelerdeki yöneticiler ve çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir.
- Verilerin kodlanması, kategorilere ayrıştırılması ve sonuçlara ilişkin genel değerlendirmeler kavramsal çerçeveye dayalı olarak açıkça ifade edilmiştir.
- Elde edilen sonuçlar araştırma soruları ve araştırmanın kavramsal çerçevesi ile tutarlılık göstermektedir.
- Araştırma bulguları benzer ortamlarda kolaylıkla test edilebilir niteliktedir.

4.7.2.2. Nitel Verilerin Güvenilirliği

Nitel araştırmalarda güvenilirlik, gerçeklerin bireylere ve mevcut ortamlara göre sürekli bir değişim içinde olduğu ve araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanmasıyla aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmadığını ifade eder. Bu, dış güvenilirlik anlamına da gelmektedir. İç güvenilirlik ise, her araştırmacının olayları algılama ve yorumlama biçimlerinin farklı olabileceğini kabul eder (Yıldırım ve Şimşek: 2013:293).

Nitel verilerin güvenilirliği dış güvenilirlik ve iç güvenilirlik olmak üzere iki aşamada ele alınmıştır. Miles ve Huberman'ın (1994) stratejilerine bağlı olarak araştırmanın dış güvenilirliği ile ilgili unsurlar şu şekildedir:

- Araştırma yöntemi ve açıklamaları açık ve ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır.
- Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma hususunda yapılanlar açıkça belirtilmiştir.
- Sonuçlar verilerle açık bir şekilde ilişkilendirilmiştir.
- Araştırmada farklı görüş ve alternatif açıklamalar dikkate alınmıştır.
- Araştırmanın ham verileri başkalarının inceleyebileceği şekilde saklanmaktadır.

Miles ve Huberman'ın (1994) stratejileri doğrultusunda araştırmanın iç güvenilirliğinin sağlanmasında belirli unsurlar dikkate alınmıştır:

- Araştırma soruları açık bir şekilde tanımlanmıştır.
- Sonuçlar veriler ile uyumludur.
- Araştırma süreci ayrıntılı olarak anlatılmıştır.
- Veriler araştırma sorularının gerektirdiği şekilde detaylı ve amaca uygun toplanmıştır.
- Verilerin analizinde katılımcıların ön yargıları, yanlış anlamaları ve konu ile ilgili gerçek dışı veriler ayıklanmıştır.
- Güvenilirliği sağlamak amacı ile alanında uzman bir akademisyen ve bir İnsan Kaynakları Uzmanı ile birlikte kodlama listeleri oluşturulmuştur.

4.7.2.3. Nicel Verilerin Geçerliliği

Anket sonucunda elde edilen nicel verilerin geçerliliğini test etmek amacı ile içerik geçerliliği yöntemi uygulanmıştır. İçerik geçerliliği, kavramsal bir tanımlanın tüm unsurlarının, ölçümde yer alıp almadığı ve temsil edilip edilmediği ile ilgilidir. Kavramsal tanımlama, düşünceler ve kavramlardan oluşmaktadır. Ölçümdeki göstergelerin tanımdaki bu düşünceleri örneklemesi gerekir (Neuman, 1994; akt. Punch, 2014:98). Bu geçerlilik yöntemi, anket sorularının yeterli sayıda ifadeyi içerecek ve ölçmek istenen olguyu temsil edebilecek şekilde sorulmasını ifade etmektedir (Altunışık ve diğ., 2012).

İçerik geçerliliğinin sağlanması aşamasında anket formu hazırlanmıştır. Anket çalışmasının büyük bir bölümü gerçekleştirilen mülakatlar ve literatür taraması sonucu oluşturulmuştur. Takım liderleri ve takım üyeleri, İK uzmanları ve öğretim üyelerinin görüşleri alınarak anketin araştırma konusunu yansıtırma düzeyi ile ilgili değerlendirmeleri gözden geçirilmiştir ve buna bağlı olarak anket formunda gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir.

Anket formunun yapı geçerliliğini sınamak amacı ile açımlayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Bu analiz, değişkenler arasındaki temel boyutları veya faktörleri tespit etmeye yönelik olarak bağımlı veya bağımsız değişken ayrımı yapılmaksızın tüm değişkenler arasındaki bağımlılığı dikkate almaktadır. Faktör analizi; faktör analizi için

uygunluğu değerlendirme, faktörleri elde etme, faktörlerin rotasyonu ve faktörleri isimlendirme olmak üzere dört temel aşamada gerçekleşir. İlgili veri setinin uygunluğunu değerlendirmek amacı ile üç yöntem kullanılmaktadır: korelasyon matrisinin oluşturulması, Bartlett testi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi. Örneklemenin analiz için yeterlilik düzeyini açıklayan KMO testinde değerin 0,5 ve üzeri olması veri setinin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir (Akgül, Çevik, 2003:417; Altunışık ve diğ., 2012). Nicel verilerin geçerliliği ölçekler bazında test edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre takım yapısal özellikleri ölçeğinin KMO değeri 0,727'dir. Bu rakam, örneklem büyüklüğünün analizi gerçekleştirebilmek için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett testinde ölçeğin anlamlılık düzeyinin 0,000 olması, analizin verilere uygulanabilirliğini ifade etmektedir.

Faktör analizinde ifadelerin ölçekte yer alabilmeleri için faktör yüklerinin 0,45 ve üzerinde olması gerekmektedir. (Balcı, 1995:142). Ölçekte bu faktör yükü değerinin altında bir değer olmadığı için herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır. Faktör analizi sonucunda (Tablo 11), analiz öncesinde öngörüldüğü gibi dört faktör oluşmuştur. Birinci faktör (takım büyüklüğü) ölçülmeye çalışılan özelliğin %19,607'sini, ikinci faktör (takım üyeleri bilgi, beceri ve deneyimleri) %19,411'ini, üçüncü faktör (takım liderliği) %18,841'ini, dördüncü faktör (karşılıklı bağlılık) %11,189'unu açıklamaktadır. Bu ölçeğin toplamda ölçülmeye çalışılan özelliğin %69,048'ini açıkladığı belirlenmiştir.

Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ölçeğinin geçerliliğine ilişkin sonuçlar ölçeğin boyutları bazında ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Algılanan Sistem Bilgisi boyutunun KMO değerinin 0,839; Bartlett testinde boyutun gözlenen anlamlılık düzeyinin 0,000 olduğu tespit edilmiştir. Faktör yükü 0,45'in altında bir ifade olmaması neden ile ifadelerde değişiklik yapılmamıştır. Faktör analizi sonucuna göre boyutun iki faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. Ölçeğin toplamda ölçülmesi amaçlanan özelliğin %71,826'sını; belirlenmiştir. Bulgulara Tablo 12'de yer verilmektedir.

Tablo 11
Takım Yapısal Özellikleri Ölçeğinin Faktör Yükleri

	İfadeler	Faktörler			
		1	2	3	4
Takım Büyüklüğü	Takım hedeflerimiz takımdaki üyelerin sayısını belirler	,697			
	Takım üyelerimizin bilgi ve becerilerileri takımın büyüklüğünü belirler	,734			
	Takımımız yeterli büyüklüktedir	,746			
	Deneyimlerimiz artıkça takımda daha az üyeye gereksinim duyulur	,877			
	Takımın büyüklüğü iletişimin niteliğini etkiler	,674			
Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri	Etkili bir şekilde çalışabilmek için kişilerarası becerilere sahibim		,862		
	Hedeflerime ulaşmak için teknik bilgi ve beceriye sahibim		,912		
	Problem çözme ve etkili karar alma becerisine sahibim		,866		
	Gerçekleştirilen projeler ile ilgili yeterli deneyime sahibim		,650		
Takım Liderliği	Takım liderim fikirlerime değer verir			,885	
	Takım liderimi rehber olarak görürüm			,868	
	Takım liderim işletmede yüksek performans kültürünün oluşturulması için çaba gösterir			,914	
	Takım liderim risk almayı ve yenilikçiliği teşvik eder			,719	
Karşılıklı Bağlılık	İşim gereği sıklıkla diğer takım üyeleri ile birlikte çalışırım				,662
	İşimi yaparken takım arkadaşlarıma danışırım				,642
	Takımımızda güçlü bir bağlılık ve dayanışma vardır				,681
	Takımımızdaki dayanışma, takım hedeflerine ulaşılmasında önemli bir faktördür				,659

Birinci faktör kapsamında olan ifadeler, bireylerin kendileri ile ilgili olan sistem bilgisi algılarını ölçmesi nedeni ile “Bireysel Sistem Bilgisi” olarak adlandırılmıştır. İkinci faktördeki ifadeler ise üyelerin genel değerlendirme sistemine ilişkin algılarını ifade etmektedir. Bu nedenle faktör “Genel Sistem Bilgisi” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 12
Algılanan Sistem Bilgisi Boyutunun Faktör Yükleri

İfadeler	Faktörler	
	1	2
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sisteminin amaçlarını biliyorum	,840	
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sisteminin işleyişini biliyorum	,826	
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında yeterli bilgiye sahibim	,812	
Performans değerlendirme sonucunun nasıl belirlendiğini biliyorum	,888	
Takım liderim ile değerlendirmede kullanılacak kriterler konusunda uzlaşma sağlarız	,877	
Takım liderim performans değerlendirme sisteminin amaçları konusunda bizi bilgilendirir	,857	
Performans değerlendirme ile ilgili daha fazla bilgiye ulaşmak için ilave eğitimlerden yararlanabilirim	,835	
Takım liderimin benden beklediği performansı biliyorum	,831	
Performans değerlendirme sisteminde uygulanan yöntemler çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılıyor		,752
Performans değerlendirme sisteminin anlaşılabilirliğini artırmak için işletmemizde çeşitli çalışmalar yapılıyor		,893
Değerlendirici ve değerlendirilen dışında bir grup (İK uzmanı, üst düzey yöneticiler, vb.) değerlendirme sürecini gözlemler		,627
Performans değerlendirme zaman alan bir uygulamadır		,916
Performans değerlendirme sonucu yalnızca ilk üstün değerlendirmesine göre belirlenir		,908

Karar ve sürece katılım boyutunun KMO değeri 0,855; Bartlett testi sonucunun 0,000 olduğu belirlenmiştir. Faktör yükü 0,45'in altında olan ifadeler değerlendirmeye alınmamıştır. Faktör analizi sonucunda, analiz öncesinde öngörülen üç faktör oluşmuştur. Boyutun toplamda ölçülmesi amaçlanan özelliğin %80,564'ünü; birinci faktörün %28,495'ini, ikinci faktörün %27,676'sını, üçüncü faktörün ise %24,392'sini açıkladığı belirlenmiştir. Faktör yükleri bulguları Tablo 13'te yer almaktadır.

Tablo 13
Karar ve Sürece Katılım Boyutunun Faktör Yükleri

İfadeler	Faktörler		
	1	2	3
İşletmemizde çalışanların performans değerlendirme sistemine katkı sunmalarını teşvik eden yapı vardır	,761		
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemine katkı sunabildiğimi düşünüyorum	,885		
Performans değerlendirme sonucumu takım liderim ile tartışabiliyorum	,863		
Performans değerlendirme sonucuma itiraz edebiliyorum	,869		
Performans değerlendirme sistemi ile ilgili değişiklik taleplerim takım liderim tarafından dikkate alınıyor	,815		
Takım vizyon ve hedeflerinin belirlenmesinde görüşüm alınıyor		,854	
Performans kriterlerinin belirlenmesinde görüşüm alınıyor		,826	
Bireysel hedeflerimi belirleme sürecine etkin olarak katılıyorum		,848	
Takıma ilişkin hedefleri belirleme sürecine etkin olarak katılıyorum		,724	
Performans planlama sürecine etkin olarak katılıyorum		,836	
Takım liderim düşüncelerimi ve görüşlerimi dikkate alır			,899
Yaptığım işle ilgili hedef ve planlarımı takım liderim ile paylaşabilirim			,820
Takım liderim ile aramızda açık bir iletişim vardır			,907
İhtiyacım olduğu durumlarda takım liderime kolaylıkla ulaşabilirim			,874

Performans değerlendirme sürecine katılım algısını ölçen birinci faktör “Performans Değerlendirmeye Katılım” olarak adlandırılmıştır. İkinci faktördeki ifadeler performans planlama süreci ile ilgili bilgilerini ve çalışan algılarını ifade etmesi nedeni ile “Performans Planlamaya Katılım” olarak adlandırılmıştır. Üçüncü faktör ise “Genel Karar ve Süreçlere Katılım” olarak belirlenmiştir.

Tablo 14
Adalet Boyutunun Faktör Yükleri

İfadeler	Faktörler	
	1	2
Performans değerlendirme sürecinde takım liderim objektiftir	,832	
Takım liderim sevdiği çalışanları ödüllendiriyor	,891	
Takımda bazı çalışanlar mevcut performanslarından daha yüksek değerlendiriliyor	,847	
Takım liderim çalışanların haklarına önem verir	,870	
Performans çıktılarının terfi sürecinde kullanılmasının adil bir uygulama olmadığını düşünüyorum	,634	
Takım liderim adil olmak için çaba gösterir	,674	
Takım liderim taraf tutmaz	,877	
İş stresim dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünüyorum		,775
İşe yönelik harcadığım çaba dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünüyorum		,831
Performansım dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünüyorum		,867
Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlere adil yansıtıldığını düşünüyorum		,733
Bu takımda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığında adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum		,921
Diğer takımlarda benimle aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığında adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum		,830
Yaptığım işin takdir edilmediğini düşünüyorum		,756

Adalet boyutunun KMO değerinin 0,783; Bartlett testi sonucunun 0,000 olduğu tespit edilmiştir. Ölçek toplamda ölçülmesi amaçlanan özelliğin %66,651'ini açıklamaktadır. Birinci faktörün ölçülmeye çalışılan özelliğin %33,636'sını, ikinci faktörün %33,014'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Bulgular Tablo 14'tedir. Birinci faktör performans ve adalet arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacı ile geliştirilmişken, ikinci faktör üyelerin performans değerlendirme ile ilgili objektiflik algılarına yöneliktir.

Tablo 15
Geribildirim Sağlama Boyutunun Faktör Yükleri

İfadeler	Faktörler	
	1	2
İşletmemizde güçlü bir geribildirim kültürü vardır	,860	
Takım liderim değerlendirme sonuçlarını doğru şekilde aktarmaya çaba gösterir	,763	
Geribildirim sistemi tartışmaya kapalıdır	,835	
Dönem sonunda performansına ilişkin geribildirim sağlanıyor	,837	
Geribildirim uygulaması zamanında yapılıyor	,848	
Geribildirim sürecinde ne söylediğinden ziyade, nasıl söylendiği önemlidir	,895	
Düzenli aralıklarla sağlanan geribildirim performansımın gelişmesinde etkilidir	,822	
Değerlendirme görüşmelerinin yapıldığı ortam koşulları geribildirimimi etkiler	,912	
İşletmemizde başarılı/yeterli performansa geribildirim sağlanır		,749
İşletmemizde başarısız/yetersiz performansa geribildirim sağlanır		,707
Olumsuz geribildirim performansımı olumsuz etkiliyor		,787
Başarısız performans elde ettiğimde takım liderimin geribildiriminde hayal kırıklığı hissediyorum		,858
Başarısız performans elde ettiğimde takım liderimin geribildiriminde kızgınlık hissediyorum		,826
Performansına yönelik olumsuz geribildirim örgüte olan bağlılığımı azaltır		,746

Takımlardaki genel geribildirim süreçlerine ilişkin geliştirilen genel geribildirim sağlama boyutu birinci faktörü oluşturmaktadır. Bu faktöre bağlı olarak geliştirilen ikinci faktör başarılı/başarısız performans-geribildirim ilişkisini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Son olarak ücret ve ödül sistemleri boyutunun KMO değerinin 0,810; Bartlett testi sonucunun ise 0,000 olduğu tespit edilmiştir. Ölçek toplamda ölçülmesi amaçlanan özelliğin %70,986'sını açıklarken, birinci faktör bu değer %27,455'ini, ikinci faktör %23,566'sını, üçüncü faktör %19,965'ini oluşturmaktadır. Bununla birlikte ücret ve ödül sistemleri boyutunun alt boyutlar itibari geçerlilik analizi sonuçları Tablo 16'da yer almaktadır.

Ücret ve ödül sistemleri boyutunun birinci faktörü takım üyelerinin genel ücret sistemleri ile ilgilidir. İkinci faktör takım temelli ücret sistemleri hakkında bilgi verirken; üçüncü faktör üyelerin bireysel ücret sistemlerine ilişkin algılarını tespit etme amacını taşımaktadır.

Tablo 16
Ücret ve Ödül Sistemleri Boyutunun Faktör Yükleri

İfadeler	Faktörler		
	1	2	3
Ücretlerin belirlenmesinde değerlendirme sonuçlarından yararlanılır	,829		
Performansa dayalı ücretlendirme yönetim ile işbirliği içinde olma isteğimi azaltır	,874		
Takımda sakın kişiler yerine, göze çarpan kişilerin ödüllendirildiğini düşünüyorum	,854		
Takıma dayalı ücretlendirme rekabete neden olur	,805	,	
Ücret ve ödüllerin belirlenmesinde bireysel ve takıma dayalı ücret sistemleri birlikte kullanılır	,820		
Takıma dayalı ücretlendirmeyi bireysel ücretlendirmeye tercih ederim		870	
Bireysel ücret benim için motive edici bir unsurdur, çünkü çıktıları daha iyi kontrol edebilirim		,848	
Performansa dayalı ücretlendirme özünde yararlı bir uygulamadır		,544	
İşletmede yalnızca bireysel ücret sistemlerinin kullanılması işbirliği ve yardımlaşma isteğimi azaltır		,849	
Bireysel ücret ve ödül sistemleri takım çalışmasını engeller		,813	
Bireysel ücretlendirme işe yönelik motivasyonumu artırır			,826
Takıma dayalı ücretlendirme işe yönelik motivasyonumu artırır			,823
Takıma dayalı ücretlendirmenin temel amacı takım çalışmasını teşvik etmektir			,798
Takıma dayalı ücretlendirme takımın etkinliğini artırır			,733

4.7.2.4. Nicel Verilerin Güvenilirliği

Güvenirlilik analizi; ölçümde kullanılan test, anket veya ölçeğin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek için geliştirilmiş yöntemleri ifade eder. Güvenirlilik

analizinde kullanılan Alfa (α) modeli, bir ölçekte bulunan k sayıdaki sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütün olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceğini araştırmaktadır. 0 ve 1 arasında bir değer alan Cronbach Alfa katsayısının yorumlanması şu şekilde yapılmaktadır (Kalaycı, 2010: 403-405):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ yüksek derecede güvenilir.

Nunnally (1967) çeşitli araştırmalar sonucunda Cronbach Alfa katsayısının 0,7 düzeyinin üzerinde olması durumunda araştırmanın yüksek güvenilir olarak kabul edilebileceğini belirtmektedir.

Anketlerin toplanması sonucu elde edilen veriler analiz programı kullanılarak kodlanmıştır ve ilgili verilere güvenilirlik testi uygulanmıştır. Çalışmada ilk olarak takım yapısı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı tespit edilmiştir. Ardından performans değerlendirme sistemleri algıları ölçeği beş ayrı boyut olarak değerlendirilmiştir. Genel anket formunun güvenilirlik düzeyi için elde edilen Cronbach Alpha değeri 0,920'dir. Bu değer, Nunnally'nin (1967) belirlemiş olduğu 0,7 düzeyinin üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Yüksek güvenilirliğin tespit edilmesinin ardından ön uygulama sonucunda ankette yer alan önermelerde değişiklik yapılmamıştır. Her bir ölçeğin güvenilirlik düzeyi tespit edilmiştir. Buna göre, takım yapısal özellikleri ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,730; algılanan sistem bilgisi boyutunun 0,870; karar ve sürece katılım boyutunun 0,928; adalet boyutunun 0,851; geribildirim sağlama boyutunun 0,857; ücret ve ödül sistemleri boyutunun ise 0,819'dur. Ölçeklere ve boyutlara ilişkin değerler dikkate alındığından güvenilirliğin yüksek olduğu ve kabul edilebilir düzeyin oldukça üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada ölçeklere ve boyutlara ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları ayrı başlık altında incelenmiştir. Takım yapısal özellikleri ölçeğinin boyutları itibari ile güvenilirlik analizi sonuçlarına Tablo 17'de yer verilmiştir.

Tablo 17
Takım Yapısal Özellikleri Ölçeğinin Boyutları Bazında Güvenilirlik Analizi
Sonuçları

Faktörler	Madde Sayısı	Cronbach alpha değeri
Takım Büyüklüğü	5	0,834
Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri	4	0,866
Takım Liderliği	4	0,887
Karşılıklı Bağlılık	4	0,646
Toplam	17	0,730

Analiz sonuçlarına göre ölçeğin ve boyutlarının güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu; karşılıklı bağlılık boyutunda orta düzeyli bir güvenilirliğe sahip olduğu gözlenmektedir. Performans değerlendirme sistemi algıları ölçeğinin boyutları itibari ile güvenilirlik analizi sonuçları tabloda yer almaktadır.

Tablo 18
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Ölçeğinin Boyutunun Faktörler
Bazında Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Madde Sayısı	Cronbach alpha değeri
Algılanan Sistem Bilgisi Boyutu		
Bireysel Sistem Bilgisi	8	0,901
Genel Sistem Bilgisi	5	0,789
Toplam	13	0,870
Karar ve Sürece Katılım Boyutu		
Performans Değerlendirmeye Katılım	5	0,932
Performans Planlamaya Katılım	5	0,930
Genel Karar ve Süreçlere Katılım	4	0,927
Toplam	14	0,928
Adalet Boyutu		
Performans-Adalet	7	0,841
Objektiflik	7	0,909
Toplam	14	0,851
Geribildirim Sağlama Boyutu		
Genel Geribildirim Ölçeği	8	0,903
Başarılı/ Başarısız Performans Geribildirim İlişkisi	6	0,698
Toplam	14	0,857
Ücret ve Ödül Sistemleri Boyutu		
Genel Ücret Sistemleri Algısı	5	0,822
Takıma Dayalı Ücret Sistemleri Algısı	5	0,905
Bireysel Ücret Sistemleri Algısı	4	0,839
Toplam	14	0,819

Bulgular performans değerlendirme sistemine ilişkin her boyutun ve alt boyutların güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek; başarılı/başarısız performans geribildirim ilişkisi alt boyutunun ise orta düzeyli bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

4.8. Analiz Yöntemi

Nitel veri analizi, araştırmacının verileri düzenlediği, analiz birimlerine ayırdığı, sentezlediği, biçimleri ortaya çıkardığı, önemli değişkenleri keşfettiği ve hangi bilgileri rapora yansıtacağına karar verdiği bir süreçtir (Bogdan ve Biklen, 1992; akt. Özdemir, 2010:328). Alandan elde edilen niteliksel veriyi analiz etmek, ampirik açıklamalar üzerinde çalışmak, onları kategorize etmek, düzenlemek ve bir araya getirmek anlamında kullanılmaktadır (Aksoy, 2007:79).

Çalışmada mülakatlar sonucu elde edilen nitel verilerin analizi için içerik analizinden yararlanılmıştır. Nitel veri analiz türleri arasında en sık kullanılan yöntemlerden biri olan bu yöntem, ağırlıklı olarak yazılı ve görsel verilerin analiz edilmesinde kullanılmaktadır. Bu analiz türünden medyadan alınan bilgilerden, görüşmelerden elde edilenlere kadar olan geniş bir yelpazede elde edilen metinlerin analiz edilmesinde yararlanılmaktadır (Flick, 2002:190; akt. Aksoy, 2007:81).

Kodlama, niteliksel verinin örgütlenmesi ile ilgilidir ve verinin bize ne söylediğini anlamada yardımcı olmaktadır. Nitel verilerin kodlanmasında araştırmacının veri içinden seçimler yapması, veri bütününe tekrar tekrar okuması ve beraberinde analiz işleminin gerçekleşmesini getirir. Analizde olaylar zincirini açıklığa kavuşturmak için sınıflandırmaların, tanımlamaların ve kilit özelliklerin nasıl kurgulandığını açık bir şekilde tanımlamak önem taşır (Coffey ve Atkinson, 1996; akt. Aksoy, 2007:144).

Strauss ve Corbin'e (1990) göre veriler üç şekilde kodlanabilir: daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlama, verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama ve genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama. Daha önceden belirlenmiş kavramlara göre kodlamada, araştırma temelini oluşturan bir kavram veya çerçevenin söz konusu olduğu durumlarda, veriler toplanmadan önce bir kod listesi oluşturulur. Bu kod listesi kategoriler düzeyinde olabileceği gibi, kategoriler altında yer alabilecek kavramlardan da oluşabilir. Verilerin analizi için bir yapı oluşturulduğundan toplanan verilerin kodlanması daha kolay olmaktadır. Verilerden çıkarılan kavramlara göre

kodlama özellikle belirli bir kuramsal temeli olmayan konularda geçerlidir. Rehberlik niteliği taşıyan kavramsal bir yapının olmaması, araştırma verilerinin tümevarımcı bir analize tabii tutulmasına neden olur. Araştırmanın amacı dikkate alınarak önemli görülen boyutlar saptanarak belirli kodlar üretilir veya verilerden yola çıkılarak kodlar oluşturulur. Genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama ise, diğer iki kodlama yönteminin bir karmasıdır. Bu yöntemde verilerin analizinden önce genel bir kavramsal yapı oluşturulur ve buna göre kodlama yapılır. Ayrıca verilerden çıkarılan yeni kodlar da kod listesine dahil edilir. Bu durumda önceden belirlenen kod listesi içerik analizini yönlendirirken, tümevarımcı bir yaklaşımla verilerin incelenmesi sonucu oluşan yeni kodlar, kod listesine eklenir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:260-268). Bu çalışmada, ilk iki yöntemi karması olan genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama kullanılmıştır.

İçerik analizinde kodlama birimi, biçimsel sentaks (söz dizimi şeklinde) veya içeriksel semantik (anlam birimi) olarak tanımlanabilir. Biçimsel sentaks kodlama birimi olarak seçildiğinde kelimeler ve simgeler tek tek belirlenmektedir. Analizin amacı biçimsel işaretlerin sıklığı ya da yoğunluğunu bulmak olduğunda, kelimeler yerine kodlama birimi olarak ifadeler ya da anlamlı cümleler kullanımı yoluna gidilir (Gökçe, 2006:64-65). Çalışmamızda kodlama birimi olarak içeriksel semantik kullanılmıştır. Kelimeler ve cümleler anlam birimi olarak belirlenmiştir.

Çalışmada kodlama birimi olarak içeriksel semantik kullanılmıştır. Kelimeler ve cümleler anlam birimi olarak belirlenmiştir. Çalışmada kodların ve kategorilerin belirlenmesi çok aşamalı olarak gerçekleşmiştir. Kodlamanın ilk aşamasında araştırma konusu ile ilgili anlam ifade eden yapılar kategori olarak tanımlanmıştır. Bu amaçla araştırmanın temelini oluşturan takımların yapısal özellikleri ve performans değerlendirme sistemleri literatürüne dayalı olarak bir ön kodlama listesi, kategoriler ve alt kategoriler oluşturulmuştur. Mülakatlar sonucunda verilerin analizi öncesinde yapılan incelemelerde tespit edilen yeni kodlar listeye eklenerek güncellemeler yapılmıştır. Analiz öncesinde mülakatlar sonucu oluşan nitel veri setleri tekrar tekrar okunmuştur. Ayrıca, aynı mülakat metinleri üzerinde benzer çalışmalar yapmayı planlayan başka araştırmacılarından da aynı sonuçlara ulaşabilecekleri türden uygun kategoriler geliştirilmeye (Silverman, 2001; akt. Özdemir, 2010:335) dikkat edilmiştir.

Literatür incelemeleri sonucu tespit edilemeyen, ancak mülakatlar sonucu belirlenen kategoriler kodlama listelerine eklenmiş ve yıldız (*) işareti ile gösterilmiştir. Kodlama listesindeki kategoriler ve kodlar olumlu durumlar üzerine tasarlanmıştır. Katılımcı kodlarının yanındaki eksi (-) işareti katılımcıların olumsuz görüşlerini ifade etmektedir. Verilerin kodlanmasına ilişkin detaylı bilgilere araştırma bulguları ve yorumları bölümünde yer verilecektir.

Katılımcıların cevapları doğrultusunda ölçeklerden elde edilen nicel verilerin analizi SPSS 23.0 programı yardımı ile çözümlenmiştir. Analiz sürecinin ilk aşamasında katılımcıların özelliklerine göre frekans ve yüzde dağılımları belirlenmiştir. Bunun takiben takımın yapısal özelliklerine ve performans değerlendirme sistemi algılarına ait bileşenlerin aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Araştırma modelinde temel alınan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin katılımcı değerlendirmelerinin (puanların) normal dağılıma sahip olup olmadığı Kolmogorov-Smirnov (Z) testi ve Shapiro-Wilk testi ile analiz edilmiştir. Normallik testi sonuçlarının güvenilirliğini artırmak için iki testin sonuçları ayrı ayrı incelenmiştir. Bu testlerden araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesinde yararlanılmıştır. Test sonucuna göre, verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenirse t-testi ve varyans analizi gibi parametrik analiz yöntemleri kullanılmaktadır. Verilerin normal dağılıma sahip olmadığı belirlendiğinde parametrik olmayan testler tercih edilmektedir. Çalışmamızda araştırma verilerinin normal dağılım göstermemesi nedeni ile ilgili değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılaşmasını analiz etmek için non-parametrik testler kullanılmıştır. İki grubun ölçekler ve boyutları ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar arasında farklılık durumunu ortaya koymak için Mann Whitney U; ikiden fazla grubun ilgili sorulara verdikleri cevaplar arasındaki farklılık durumunu belirlemek için Kruskal-Wallis testinden yararlanılmıştır. Araştırma modelini oluşturan değişkenler ve bu değişkenleri oluşturan alt boyutların birbiri ile ilişkisini belirlemek amacı ile Spearman Korelasyon analizi ve Ki-kare bağımsızlık testi uygulanmıştır. Bununla birlikte araştırma modelindeki temel bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin belirlenmesi amacı ile Sıralı (Ordinal) Lojistik Regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu analizin tercih edilme nedeni bağımlı değişkenin üç veya daha fazla cevaplı olması (ölçeğe bağlı olarak beş cevaplı) ve cevaplar arasında sıralı bir ilişkinin varlığıdır.

4.9. Araştırma Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde mülakat ve anket çalışmaları sonucunda elde edilen veriler analiz edilecektir. Araştırma yöntemleri bölümünde belirtilen analizler ve istatistiki testler aracılığı ile veriler test edilecektir ve ulaşılan sonuçlar sunulacaktır.

4.9.1. Nitel Araştırma Bulguları

Mülakata katılan takım lideri ve üyelerinin demografik özellikleri ve sorulara verdikleri cevaplara ilişkin araştırma bulguları incelenmiştir. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Mülakat soruları Ekler bölümünde yer almaktadır. Takım liderleri “L” harfi, takım üyeleri ise “U” harfi ile kodlanmıştır.

4.9.1.1. Demografik Özellikler ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Mülakata katılan takım liderleri ve üyeleri ile yapılan görüşme süreleri, tarihleri ile ilgili bulgular tabloda yer almaktadır. Katılımcılar farklı cinsiyet, yaş aralığı ve takım üyeliği ve işletmede ve takımda görev sürelerindeki farklılık dikkate alınarak örneklem grubuna dahil edilmiştir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen tüm mülakatların toplam süresi 13 saat 22 dakikadır. Katılımcılara (N:22) ilişkin demografik bilgiler tablodaki gibidir.

Tablo 19
Mülakatlara İlişkin Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Değişken	Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	8	36
	Erkek	14	64
Takımdaki Konum	Takım Lideri	9	41
	Takım Üyesi	13	59
Yaş	18-24	3	13
	25-34	6	27
	35-44	6	27
	45-54	5	23
	55 ve üzeri	2	10
Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	0-2 yıl	4	18
	3-5 yıl	7	32
	6-8 yıl	5	23
	9 yıl ve üzeri	6	27
Takımdaki Görev Süresi	0-1 yıl	6	27
	2-3 yıl	6	27
	4-5 yıl	5	23
	6 yıl ve üzeri	5	23

Tablo 20
Mülakatlara İlişkin Bilgiler

Takım Adı	Katılımcı Kodu	İşletmedeki Ünvanı	Takımdaki Ünvanı	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi
Takım-I	L1	Proje Yürütücüsü	L	02.04.2015	39 dakika
	U1	Network Güvenlik Uzmanı	U	02.04.2015	47 dakika
Takım-II	L2	Birim Yöneticisi	L	13.04.2015	51 dakika
	U2	İş Analisti	U	13.04.2015	43 dakika
Takım-III	L3	Proje Yöneticisi	L	17.04.2015	25 dakika
	U3	Bilişim Uzmanı	U	17.04.2015	32 dakika
	U4	Yazılım Mühendisi	U	17.04.2015	37 dakika
Takım-IV	L4	Uzman	L	31.04.2015	45 dakika
	U5	Uzman Yardımcısı	U	31.04.2015	27 dakika
	U6	Uzman Yardımcısı	U	31.04.2015	30 dakika
Takım-V	L5	Bilgi Güvenliği Birim Yöneticisi	L	14.05.2015	55 dakika
	U7	Proje Uzmanı	U	14.05.2015	34 dakika
Takım-VI	L6	BT Proje Yürütücüsü	L	15.05.2015	28 dakika
	U8	Proje Elemanı	U	15.05.2015	37 dakika
	U9	Proje Elemanı	U	15.05.2015	29 dakika
Takım-VII	L7	Ar-ge Grup Yöneticisi	L	27.05.2015	35 dakika
	U10	Ar-ge Uzmanı	U	27.05.2015	31 dakika
Takım-VIII	L8	Teknoloji Geliştirme Birim Yöneticisi	L	28.05.2015	40 dakika
	U11	Teknoloji Geliştirme Uzmanı	U	28.05.2015	32 dakika
	U12	Teknoloji Geliştirme Uzman Yardımcısı	U	28.05.2015	42 dakika
Takım-IX	L9	Yazılım Destek Uzmanı	L	26.06.2015	29 dakika
	U13	Yazılım Destek Elemanı	U	26.06.2015	34 dakika

Bulgulara göre katılımcıların %36'sı kadın, %64'ü erkektir. Katılımcıların yaş aralığı 25-34 ve 35-44 arasında yoğunlaşmaktadır. Mevcut işletmedeki çalışma süresi incelendiğinde, çalışanlardan 3-5 yıl arası görev yapanların %32'lik bir bölümü oluşturduğu gözlenmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin takımdaki görev süreleri ele alındığında ise, aynı takımda üç yıla kadar görev alanların %54'lük bir dilimi temsil ettiği görülmektedir.

4.9.1.2. Takım Performansını Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde nicel araştırma sürecini oluşturan anket çalışmasının ölçekleri ve bu ölçeklere ilişkin yargıları yapılandırmak amacı ile seçilen bazı katılımcıların mülakat analizlerine yer verilmektedir. Bu bölümde esas olarak, takım performansını etkileyen bileşenler ile ilgili çeşitli değişkenlerin nasıl ve neden oluştuğuna ait sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, takım performansını etkileyen dört bileşen ve bu bileşenlerin alt bileşenlere ilişkin bulgular analiz edilmiştir.

Mülakatlar aracılığıyla elde edilen veriler tümdengelim yöntemine dayalı olarak analiz edilmiştir. Araştırma bulguları belirlenen kategoriler ve alt kategoriler doğrultusunda sunulmuştur. Takım performansını etkileyen faktörlerden çevresel koşullar bileşeni ile ilgili kategoriler, alt kategoriler, alt kategorilere ait kodlar ve katılımcıların mülakat sorularına verdikleri cevapların kodlara göre dağılımına yer verilmiştir. Çevresel koşullar bileşeni gerekli kaynaklar ve örgüt kültürü kategorilerine ayrılmıştır.

Takım liderleri ve üyeleri ile yapılan mülakatlarda “Takımınızın performansını göz önüne aldığınızda sizce başarı için gerekli kaynaklar nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlar alıntı şeklinde aşağıda belirtilmiştir. Araştırmaya katılan bireyler takımın başarısının artması için kaynakların gerekliliğine değirmiştir. Katılımcıların “gerekli kaynaklar” kategorisine ilişkin görüşlerine şunlar örnek verilebilir:

Takım Lideri-1, “...yetişmiş insan gücü. Teknolojik olarak çalıştığımız için yetişmiş insan gücü önemli bir faktör. Bu, kaç kişinin projede çalışması gerektiğini bile etkileyen bir konu... Bütçe de çok önemli. Projenin özellikle başlangıcında mali hesapları yapmak önemli. Projelerimiz genellikle üçer senelik oluyor, öngörebilmek çok önemli. Yanlış bir kalem ciddi sıkıntı yaratabilir. ... Yönetimin desteği de önemli. Yönetimin projenin arkasında durmaması, proje yürütücüsü için tehlikeli bir şey” ifadeleri ile insan kaynağı, bütçe ve yönetimin desteği alt kategorilerini vurgulamaktadır.

Takım Lideri-2, “Öncelikle gerekli teknik donanımına sahip çalışanlar olmalı... Teknolojiyi yakında takip eden, kendini geliştiren, gelişmeye ve yeniliğe açık kişileri takımda görmek bizi mutlu ediyor. Yalnız teknik bilgi ve beceriler değil, kişisel bilgi ve beceriler de gerekli.” ifadesi ile teknik bilgi, beceri, deneyimin yanı sıra kişiler arası iletişimi sağlayan bilgi ve becerilere dikkat çekmektedir.

Takım Üyesi-2, “...uygun insan kaynağı olmalı. Çok yoğun ar-ge yapmıyoruz. Bizden önceki aşamalardaki gruplar gibi değiliz. Yapılan ar-genin uygunluğunu kontrol edip, üretimden önceki testleri yapıyoruz. Bu da belirli bir bilgi birikimi gerektiriyor. Bizim gibi bilişim alanındaki şirketlerin olmazsa olmazı teknoloji... Uygun teknolojik altyapının sağlanması her şeyi etkiliyor bence...” ifadesi ile uygun insan kaynağının ve teknolojinin takım başarısını etkileyen unsurlar olduğunu ifade etmektedir.

“Gerekli Kaynaklar” kategorisine ilişkin alt kategoriler ve kodlar ile bunlara ilişkin katılımcı görüşleri ve sıklığı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 21
Gerekli Kaynaklar Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı

Kategori	Alt Kategori	Kod	Katılımcılar	N	%
Gerekli Kaynaklar	İnsan kaynağı	Takımda yetişmiş ve uygun nitelikte insan kaynağının yer alması	L1, L3, L6, U2, U6, U11	6	%15.8
	Teknik bilgi, beceri ve deneyim	Takımda gerekli teknik bilgi, beceri ve deneyime sahip kişilerin yer alması	L2, L3, L4, U6, U4, U2, U5, U8, U12	9	%23.5
	Kişiler arası iletişim becerileri	Takım üyeleri arasında etkili iletişimin olması	L2, L3, U5, U7	4	%10.6
	Teknoloji	Teknolojik kaynak ihtiyacı durumu	L1, U6, L4, U1, U9	5	%13.1
	Yönetimin desteği	Üyelerin üst yönetim tarafından takdir edilmesi	L1, U3, U4, U9	4	%10.6
	Bütçe	Yönetimin ayırdığı bütçe miktarı	L1, L2, L6,	3	%7.9
		Projenin maliyeti	U8	1	%2.6
	Örgüt kültürü	Uygun örgüt kültürünün varlığı	L6, U3, U5	3	%7.9
	Yeterli zaman aralığı	Projenin süresi	L7, U2, U7	3	%7.9
	Toplam			38	%100

Örgüt kültürü kategorisinin alt kategorilerini ve kodlarını sınıflandırmak amacı ile takım lideri ve üyelerine “İşletmenizde takım çalışmasını destekleyen örgüt kültürü (kurallar,

değerler, vb.) hakkında neler düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar alıntı şeklinde belirtilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Takım Lideri-1, *“Yazılı kurallar yok; ama insan ilişkileri ve açık iletişime dayalı yazılı olmayan birçok kural var. Bu görünmeyen kuralları uygulanması ve kişinin kendi sorumluluklarını bilincinde olması büyük önem arz ediyor. Örgüt kültürü takım çalışmasını desteklemeli... Şöyle ki takım çalışmasını sağlamak için kişilerin birbiri ile iyi iletişim içinde olmalarını sağlamak gerekiyor. İyi iletişimin sonucunda elde etmek istediğimiz şey de başarılı bir takım çalışması... Takım üyeleri tarafından desteklenen değerlerimiz her zaman var. Bunları en başında birbirine saygı duymak geliyor. ...Günün sonunda takım çalışması ve takım ruhu oluşmuş oluyor. Takım çalışması üyeler arasındaki rekabetten ziyade, üyelerin arkadaşlığını ve birbirini tamamlayıcı özelliklerini teşvik ediyor. Bireylerin bu takım çalışmasına ne ölçüde destek verdiği bireylerin kendi performansını etkiliyor”* ifadeleri ile örgüt kültürünün takım çalışmasını teşvik edici niteliğine, üyeler tarafından paylaşılan değerlere ve takımda ben kavramı yerine biz kavramının ön plana çıkmasına vurgu yapmaktadır.

Takım Üyesi-6, *“...tam olarak örgüt kültürünü hissettiğimi söyleyemem. Tabii, bu benim yeni olmamdan kaynaklı bir durum da olabilir. ...Bize bir bilgi aktarıldığında, bizden sonraki birimlere bunu aynen aktarmamız gerekebiliyor. Bundan dolayı herkes açık olmaya çalışıyor, işlerine yorum katmıyor. Kendi düşüncelerini katmadan bilgiyi dolaysız olarak paylaşıyor. Bunları yaparken bahsettiğiniz kurallar ve değerler görünmüyor, ortada yazılı bir şey yok. Sanki herkes böyle olması gerekiyormuş gibi, herkes bunun bilincinde... Bu kültür hissedilmiyor”* ifadesi ile paylaşılan temel değerler alt boyutuna ilişkin olumsuz görüş bildirmektedir.

Takım Üyesi-11 ise, *“Örgüt kültürü geliştirme adı altında gerçekleşen uygulamaların takım çalışmasını olumlu etkilediğini düşünüyorum. Özellikle son bir yıldır birlikte bir işin üstesinden gelmeyi ve işbirliği içinde çalışmayı destekleyen uygulamalarda artış var. Yaratıcılık, yenilik, etkin iletişim, güven ortamının oluşturulması gibi çok sayıda örgütsel kültür boyutu bizim takımımızda bir arada olarak çalışmayı teşvik ediyor. Örgüt kültürü çatısında gelişen bu uygulamaların etkisi belirli bir süre sonra takım içinde hissediliyor ...Takım çalışması yüksek bilgi paylaşımı gerektirir. Takım çalışmasının temelinde yer alan güven unsuru, bilginin takım içinde açık bir şekilde*

paylaşımını beraberinde getirir” ifadeleri ile takım çalışmasında örgüt kültürüne yönelik görüşlerini belirtmektedir.

Örgüt Kültürü kategorisine ilişkin alt kategoriler ve kodlar ile bunlara ilişkin katılımcı görüşleri ve sıklığı aşağıda yer almaktadır.

Tablo 22
Örgüt Kültürü Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı

Kategori	Alt Kategori	Kod	Katılımcılar	N	%
Örgüt Kültürü	Takım olarak çalışmayı teşvik etme	Takım çalışmasını teşvik edici niteliği	L1, L2, L5, U5, U11	5	%27.8
	Paylaşılan temel değerler	Üyeler tarafından desteklenen ve paylaşılan temel değerler	L1, L2, U6(-),	3	%16.7
	Değişim ve yenilik	Değişiklik ve yeniliklere açık olma	L3, U2	2	%11.0
	Kollektivizm	Ben kavramından ziyade biz kavramının ön plana çıkması	L1, L9, U4, U3, U13	5	%27.8
	Bilgi paylaşımı	Bilginin açık bir şekilde paylaşılması	L6, U3, U11	3	%16.7
	Toplam			18	%100.0

Katılımcılara Dyer ve arkadaşlarının (2013) modeline bağlı olarak “takımınızın yapısı başarınızı nasıl etkiliyor?” sorusu sorulmuştur; ancak alınan cevapların alt kategorileri belirlemede yeterli düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle takım yapısı bileşeni literatürdeki çalışmalar doğrultusunda ayrı kategorilerde ele alınmıştır ve her bir kategoriye ilişkin farklı sorular sorulmuştur.

Takım performansında belirleyici olan ve takım yapısının bir boyutunu oluşturan takım büyüklüğünün alt kategorileri ve kodları belirlenmiştir. Bu amaçla katılımcılara “arzulanan performans ulaşmak için takımınızın yeterli büyüklükte olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. Katılımcılardan bazılarının cevapları alıntı şeklinde aşağıda belirtilmektedir:

Takım Lideri-1, *“Hedefe bağlı olarak değişiyor. Bazı üst düzey hedefler için her zaman bir adım sonrasını düşündüğümüz zaman daha tecrübeli kişilere ihtiyaç duyuyoruz. Aslında kişi kafa sayısından ziyade kişinin tecrübesi ile ilgili birşey. Bazı*

işleri beş tecrübesiz adamla yaparken, aynı işi iki tecrübeli adamla da yapabilirsiniz. Onun için tecrübe düzeyi ilgili bu hedeflere ulaşmanızda önemli bir faktör. Ayrıca, takımdaki bireylerin bilgi ve becerileri takımın büyüklüğünü doğrudan etkiliyor.” ifadesi ile takım hedeflerinin ve üyelerin deneyim, bilgi ve becerilerinin yüksek performansa ulaşmada olumlu etki yarattığını göstermektedir.

Takım Üyesi-10, *“Projede, özellikle belirli kritik görevlerin başarılmasında, daha fazla üyeye gereksinim duyabiliyoruz. İhtiyaçlara ve hedeflere bağlı olarak üye sayısında değişim yaşanıyor... Çalışanların sayısı arttıkça, takım içindeki sağlıklı iletişim olumsuz etkileniyor. Bazen büyük takımlarda sayının fazlalığı çatışmaları tekikleyebiliyor”* ifadesi ile takım büyüklüğünde hedeflere ve iletişimin etkisine vurgu yapmaktadır.

Takım Lideri-4 ise, *“...yürüttüğümüz projelere bağlı olarak değişiyor aslında... Büyük çaplı bir projenin bizim için maliyeti de büyük oluyor. Bu tür projelerde takımın büyüklüğünü artırma bazen işe yarayamayabiliyor. Böyle zamanlarda piyasadan proje konusunda uzman bir danışmandan yardım alıyoruz ya da daha deneyimli bir takımla çalışmalarımızı ortak yürütüyoruz. Bazen de takımdaki arkadaşlarımızla belirlenen süreler içinde projeyi sorunsuz tamamlayabiliyoruz. 7 kişilik bir takımız. Bu büyüklükle hedeflerimize sorunsuz ulaşabiliyoruz. Proje büyük çaplı ise, görevi almadan önce yönetime işin olurluğunu açıklamak gerekli... Takım üyelerinin teknik bilgileri de takımın büyüklüğünde belirleyici olabiliyor. İşe alımlarda gençlere öncelik vermeyi amaçlıyoruz. Yeni mezun olmuş gençler öğrenmeye çok açıktır; ancak doğal olarak tecrübesizler. Bazen yeni mezunlardan oluşmuş altı kişilik bir takım, firmamızda birkaç projede görev almış ve deneyimli iki kişilik bir takımla aynı çıktıları sağlayabiliyor”* ifadeleri ile proje büyüklüğü ve üyelerin bilgi ve becerilerine değinmektedir.

Takım büyüklüğü kategorisine ilişkin alt kategoriler ve kodlar ile bunlara ilişkin katılımcı görüşleri ve sıklığı aşağıdaki tabloda bulunmaktadır.

Mülakat aşamasında katılımcılara sorulan “Takım arkadaşlarınız bir arada çalışabilmek ve bireysel olarak görevlerinin yerine getirebilmek için hangi bilgi ve becerilere sahiptir?” sorusundan, başarıya ulaşmak için gerekli olan takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimlerine ilişkin alt kategorilerin ve kodlamaların oluşturulmasında

yararlanılmıştır. Katılımcıların soruya yönelik cevaplarından bazıları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 23
Takım Büyüklüğü Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı

Kategori	Alt Kategori	Kod	Katılımcılar	N	%
Takım Büyüklüğü	Takım hedefleri	Takım hedeflerine göre kişi sayısı belirleme	L1, L8, U4, U10	4	%26.7
	Üyelerin deneyimi	Üyelerin geçmiş deneyimlerine bağlı olarak kişi sayısı belirleme	L1, U6, U8	3	%20.0
	Üyelerin bilgi ve becerileri	Üyelerin bilgi ve becerisine göre kişi sayısı belirleme	L1, L4, L7, U5	4	%26.7
	Projenin büyüklüğü	Projenin büyüklüğüne göre kişi sayısı belirleme	L4, L9, U13	3	%20.0
	İletişim süreci	İletişimin niteliğini etkileme	U10	1	%6.6
	Toplam			15	%100.0

Takım Lideri-1, “... İşin gerektirdiği teknolojik beceriler en önemli unsur. Bizim gibi takımlarda teknik beceriler ayrı önem taşıyor. Şöyle düşünün bir orkestra, şefi ne kadar başarılı olursa olsun, yetenekli müzisyenler olmadan birşey ifade etmez. Proje takımlarında da durum aynı... Projede kullanılacak kodlama dilini bilen ve buna hakim yazılımcılar olmadan yazılım geliştirme takımları istenilen başarıya ulaşmazlar... Şu anda çalıştığımız konular gereği literatürde bile olmayan teknolojik konular olduğu için literatüre kazandırılabilir teknolojik konular ile ilgili yeterliliğe sahip olmalılar. Ayrıca, bunu işleyip yeni şeyler üretebilecek zeka ve beceriye sahip olmaları gerekli. Bunun için de kişinin kendini devamlı yenilemesi gerekiyor. ...Yeterli kapasite ve tecrübe de olmalı. Yani çalışanlar, iletişim, işbirliği, yardımlaşma gibi bireyler arası becerilere ve o işi yapabilmek için teknik becerilere sahip olmalıdır” diye belirtmektedir. Benzer bir açıdan yaklaşan **Takım Üyesi-6** ise, “İlk akla gelen işi yapabilmek için teknolojik bilgiye sahip olmaları. Teknolojik bilgi ve becerinin ar-ge işi yapan firmalar için olmazsa olmaz olduğunu düşünüyorum. Ancak teknoloji zaman içinde değişiyor ve gelişiyor. Biz de buna uyum sağlamalıyız. ...Yalnızca bilgi değil,

takımdaki kişilerin tecrübesi ve uzmanlığı da önemli. Bunlar o işi yapabilmek için gerekli şeyler, yani bireysel olarak düşündüğümüzde olması gerekenler. Takım olarak çalışma birtakım farklı becerileri gerektiren bir olay. Çalışanların arasındaki ilişkilerin güçlü olması gerekiyor. Bu ilişki ne kadar güçlü olursa, takım olarak o derece başarı sağlayabiliriz” ifadeleri ile deneyim ve teknik ve kişiler arası bilgi ve beceriler alt boyutlarına değinmektedir.

Takım Üyesi-5, *“Yalnızca proje yöneticisi değil, takımdaki her bir çalışan problem çözme konusunda başarılı olmalı... Aksi halde problem ile karşılaşılan her durumda problem çözücü olarak yöneticiye başvurması takımın yavaşlamasına neden olacaktır. Bu yavaşlama da takım ruhunu ortadan kaldıracaktır”* ifadesi ile düşüncelerini açıklamaktadır. **Takım Üyesi-8** ise, *“...Çalışanların önerileri sunacağı ve takım için kritik önem taşıyan kararlara katılacağı yapıda olmalarının takım başarısını olumlu yönde etkilediğini”* ifade etmektedir. Katılımcıların bu ifadeleri üyelerin problem çözme ve karar alma becerileri ile ilgili görüşlerini belirtmektedir.

Takım Üyesi-9, *“Takım çalışmasında, üyelerinin sahip olduğu teknik bilgi ve becerileri paylaşımlarının yanı sıra iletişim, koordinasyon gibi gerekli kişiler arası beceriler de etkilidir. Teknik bilgi ve beceriler yapılan işe göre değişebilir. Örneğin bir önceki takımında yazılım geliştirme ağırlıklı çalışıyordum. Alanımızla ilgili çeşitli web tabanlı programlama uygulamalarına hakim olmamız bekleniyordu. Ancak zaman içinde bilgi teknolojileri ile ilgili projelere yöneldim. Tabii burada ilgi alanımın o yöne kayması da etkili bir faktör. Teknik bilgi takımdan takıma değişebilir, ama kişiler arası beceriler kalıcıdır ve yalnızca geliştirilebilir... Geçmiş iş deneyimleri de takım çalışmasının başarısında önemlidir. Bizde görevler herkesin uzmanlık alanlarına göre belirleniyor. Görevler açık bir şekilde tanımlanmış ve verilmişse sorunla karşılaşılma olasılığı düşük...”* ifadeleri ile takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri kategorisinin tüm alt boyutlarına dikkat çekmektedir.

Takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri kategorisine ilişkin alt kategoriler ve kodlar ile bunlara ilişkin katılımcı görüşleri ve sıklığı aşağıdaki tablodadır.

Tablo 24
Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı

Kategori	Alt Kategori	Kod	Katılımcılar	N	%
Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri	Teknik bilgi ve beceriler	Üyelerin gerekli teknik bilgi ve becerilere sahip olması	L1, L2, L5, U6, U9, U13	6	%33.3
	Kişiler arası beceriler	Üyelerin kişiler arası becerilere sahip olması	L1, L2, U6, U9, U12	5	%27.8
	Problem çözme ve karar alma becerileri	Problem çözme becerisi	L6, U5	2	%11.1
		Karar verme becerisi	U8	1	%5.6
	Deneyim düzeyi	Üyelerin deneyim düzeyi	L4, L7, U6, U9	4	%22.2
	Toplam			18	%100.0

Takım lideri kategorisinin alt kategorilerini ve kodlarını sınıflandırmak amacı ile takım lideri ve üyelerine “Takım lideri takımın başarısını ne derece etkiliyor?” sorusu sorulmuştur. Bazı katılımcıların cevapları alıntı şeklinde aşağıda yer almaktadır:

Takım Lideri-3, “*Bence takımın başarısı liderin takımı yönetme ve yönlendirme başarısına doğrudan bağlı. Takım liderleri, liderliklerini çalışanların motivasyonu üzerinde pozitif bir etki yaratacak şekilde kullanmalılar. Çalışanımı en iyi tanıyan benim ve onun neler isteyeceğini, neler yapabileceğini en iyi ben biliyorum. Bu durumda onu çalışmaya istekli bir duruma getirebilmeliyim. Bir anlamda onlar için yol gösterici olmalıyım. Takım olarak çalışmaya istekli olunca, bir süre sonra bunu çalışma arkadaşlarına da yansıtacak. Bir anlamda domino etkisi gibi, birbirini izleyecekler...*” ile **Takım Üyesi-3**’ün, “*... takım liderimiz bizi motive ediyor. Düşüncelerimize değer verdikçe ve çalışmalarımızı takdir ettikçe daha fazla çalışmak için çaba gösteriyoruz. Şahsen ben çok çalışıyorum, ama bu takımda yer almaktan çok mutluyum. Çünkü çalışmamın karşılığını tam anlamı ile aldığımı hissediyorum*” ifadeleri takım liderinin rehber olarak görülmesi ve çalışanların fikirlerini önemsemesi alt kategorilerine vurgu yapmaktadır.

Takım Lideri-7, “...Liderin her bir bireye tek bir kişi olarak davranması ve bireysel motive etmesi önemli... Bireyler farklı amaçlar ile hareket eder ve bu amaçlarını ulaşmak için de takımda yer alırlar. Aslında takımı amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak görürler. Bireylerdeki bu farklılığın yöneticiler tarafından bireysel bazda ele alınması üyeleri amaçlarına ulaştırırken, takımın da başarısını sağlayacaktır. Kurumda yüksek performans kültürünün gelişimi için gerekli temel unsur da budur. Ayrıca liderin değişime ve yeniliğe açık olması takımın gelecek dönemki başarılarının bir göstergesidir...” ifadesi ile yüksek performans kültürü ve yenilikçilik alt kategorilerine dikkat çekmektedir.

Takım Üyesi-2, “...Lider, takımın hedeflerine ulaşmasında gerekli yönlendirmeyi yapabilmeli. Yani çalışanları hedeflere doğru yönlendirebilmeli. Belki bu bizim sektörde çalışanlar için biraz daha zor olabilir. Ama bizde bunun etkinlikle uygulandığını söyleyebilirim. Takım liderimiz hedefleri belirlerken en zor hedefi kendisine veriyor ve her aşamada buna nasıl ulaşacağına yönelik yönlendirmeler yapıyor. Sanki biz bir futbol takımıyız, o ise takımın antrenörü... Sahaya çıkıyoruz ve onun talimatlarını izliyoruz ...Yaptığımız işte riski çok ciddi hissediyoruz. Örneğin projede kilit noktada çok fazla üyemiz olmayabiliyor, genellikle bir ya da iki kişi... Bu kişilerin hastalık gibi bir nedenle uzun süre işe gelmeme veya işten ayrılma durumları da olabilir. Bu gibi durumlarda yedekleme yapmamız gerekli oluyor. Bu aşamada da görev takım liderine düşünüyor” ifadeleri ile liderin rehber niteliğine ve risk almayı teşvik etme özelliğine dikkat çekmektedir.

Takım liderliğine ilişkin alt kategoriler, kodlar ve katılımcı görüşleri Tablo 25’te sunulmuştur.

Karşılıklı Bağlılık kategorisi ile ilgili takım lideri ve üyelerine “Takımdaki diğer kişiler ile aranızda nasıl bir bağlılık bulunmaktadır? Bu bağlılık takım performansını nasıl etkiliyor?” sorusu sorulmuştur. Katılımcılardan bazılarının görüşleri şu şekildedir:

Tablo 25
Takım Liderliği Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı

Kategori	Alt Kategori	Kod	Katılımcılar	N	%
Takım Liderliği	Rehber niteliği	Rehber olarak görülmesi	L3, U2	2	%20.0
	Çalışanların fikirlerinin önemsemesi	Fikirlerle değer vermesi	L2, U3, U8	3	%30.0
	Risk alma ve yenilikçilik	Risk alma	U2, U9	2	%20.0
		Yenilikçilik	L7, U6	2	%20.0
	Yüksek performans kültürü	Yüksek performans kültürü oluşturma	L7	1	%10.0
	Toplam			10	%100.0

Takım Lideri-4, “Takım üyeleri arasında çok güçlü bir bağ var. ...Takımın içine girdiğinizde, dışardan bir göz de olmasız bu bağlılığı çok rahat hissediyorsunuz. Onlarla konuştuğunuzda, süreçler ya da günlük faaliyetler hakkında bilgi edinmek isteğinizde “ben, sen, siz” diye kelimeleri duyamazsınız. Bunun yerine “biz, bizim” gibi kelimeler takım üyeleri arasındaki gerçek bağlılığı gösterir. Bu bağın oluşmasında en önemli etken işbirliği... Hedeflerimizi belirlerken yönetici ve çalışanlar olarak işleri paylaşıyoruz. Böylece takımdaki herkes kendi sorumluluklarının bilincinde oluyor. Yönetici kendi işini yaparken, diğer taraftan da çalışanların yaptığı işleri izlemekle görevli. Ama bunu hissettirmeden yapmalı. Yazılım grubu olmamıza rağmen yaptığımız iş birbirinden bağımsız değil. Günde birkaç kere bir araya gelerek neler yaptığımızı, nerede olduğumuzu kontrol ettiğimiz durumlar oluyor. Projede deneyim sahibi çalışanların desteğine ihtiyacımız olduğu durumlarla karşılabiliyoruz” ifadesi ile işbirliği alt kategorisi ile ilgili görüşlerini belirtmektedir.

Takım Üyesi-6 da, “Takımda yüksek bir bağ var. Bence bu, oluşturulan takım kültürü ve bireylerin kişisel özelliklerinden kaynaklanıyor. Çatışma hiç yaşanmıyor. Fikir ayrılıkları olsa bile, ya oylamaya çıkıyor ya da o düşünce veya uygulamanın ne kadar doğru olduğu anlatılmaya çalışılıyor. Böyle olunca da ortada sorun kalmıyor, herkes işe odaklanabiliyor. İşte özel günlerde bir aradayız, kutlamalar yapılıyor, bazen iş dışında hafta sonları bir araya geliyoruz. Kimse hafta sonu da mı birbirimizi göreceğiz demiyor, herkes haliden memnun. Ortak amaçlarımız var ve hedeflere ulaşmak için takım olarak hareket ediyoruz. ...Kimse liderle rekabet edecek bir davranışa girmiyor.

Onun tutumu da önemli tabii. İletişim sorunsuz ilerliyor. Üyeler arasındaki bağlılığın altından da güçlü bir iletişim olması önemli.. Yoksa birimiz A'ya giderken, diğeri B'ye gider” ifadeleri ile takım hedefleri ve bağlılık alt kategorileri ile ilgili görüşlerini açıklamaktadır.

Karşılıklı bağlılık ile ilgili alt kategoriler, kodlar ve katılımcı görüşleri tablodadır.

Tablo 26
Karşılıklı Bağlılık Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı

Kategori	Alt Kategori	Kod	Katılımcılar	N	%
Karşılıklı Bağlılık	İşbirliği	İş gereği diğerleri ile birlikte çalışma	L4, U2, U4, U12	4	%33.3
		İş yaparken diğerlerine danışma	L4, U5	2	%16.7
	Üyeler arasındaki bağlılık	Güçlü bir bağlılık ve dayanışma	L2, L4, U3, U6	4	%33.3
	Takım hedefleri	Takım hedeflerine ulaşılması	U6, U10	2	%16.7
	Toplam			12	%100.0

Takım yetkinlikleri ile ilgili takım lideri ve üyelerine “Sizce takım üyeleri hangi yetkinliklere sahip olmalıdır” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların görüşleri ve bu konudaki literatür çalışmaları doğrultusunda veriler iki kategoride sınıflandırılmıştır: görevlerle ilgili yetkinlikler ve ilişki veya süreç ile ilgili yetkinlikler. Katılımcıların görevlere ilişkin yetkinlikler ile ilgili cevapları alıntı şeklinde belirtilmektedir:

Takım Lideri-3, “... Diğer bir yetkinlik ise kişilerin karar verebilme yetkinlikleridir. Her ne kadar takımla ilgili kararları son veren kişi yani proje yürütücü olarak değerlendirsem ve son kararı ben versem de, projelerin büyüklüğünden dolayı kararları her zaman benim vermem imkansız. Kişilerin kendi kendine karar verebilme yetkinliği çok önemli. Bunlar bizde tecrübe ile gelişiyor. Kişilerin bu projelerde yer aldıkça kendilerini geliştirebildikleri yetkinlikler... Herkesin belirli bir sınırı da oluyor, kendini belirli bir yere kadar yetiştirebiliyor. Günün sonunda takım üyelerinin ortak bir amacı paylaşmasını hedefliyoruz. Takıma verilen görev takım üyeleri tarafından net bir şekilde anlaşılabilir mi?, Etkin bir şekilde karar alabiliyorlar mı?, Bu kararları uygun bir

şekilde yöneticilerine sunabiliyorlar mı?, ifadeleri ile takım üyelerinin görev bilincini ve kararlara katılımına değinmektedir.

Takım Üyesi-4, “... Konu takım olunca aradaki bağların daha güçlü olması lazım tabiki. Çalışanlar kararlara rahatlıkla katılmalı, fikirleri açıkça ifade etmeli. Yönetimin de bunu desteklemesi önemli. Yeni fikirlere açık olmalı, risk almaya da istekli... Bunlar çalışanda olması gereken yetkinlikler. Ama takım lideri için de geçerli hepsi...” ifadesi ile kararlara katılıma dikkat çekmektedir.

Takım Üyesi-2, “Çalışanlar arasında hedeflere bağlılık olmalı. Takım çıktıları koordineli çalışma ile oluşur. Karşılıklı bağlılık üyeler birbirini tanıdıkça, güvendidçe gelişir. Bize iş başvurusunda bulunanlarda aradığımız bazı yetkinliklerde var: takım çalışmasına yatkınlık, başarı odaklılık gibi. Eğer bir çalışan bencil olarak ifade edilebilecek kadar kendi için çalışıyorsa, takım ruhunu yakalayamayız. Yöneticimiz bir çalışanı takıma alacağı zaman teknik becerileri kadar bu yetkinliklerin varlığını da önem veriyor.. Liderin yetkinliklerinin üyelerinki kadar kolayca tanımlanması zor... Liderin çalışanlarına yol göstermesi gerekir. Onlara bu yolculukta rehberlik etmeli.. Bu aşamada koçluk gibi yetkinlikler devreye giriyor. Ayrıca, liderin takımda yüksek performans standardını teşvik etmesi ve çalışanlarında bundan sorumlu olması gerekir. Firmamızda çalışanların taleplerine değeri verilir. Yetkinliklerin geliştirilmesi için de her türlü imkanı sağlamaya çalışılıyor. Eğitimler veriliyor ya da bizden biri eğitim almak istediğinde genellikle kabul ediliyor” ifadeleri ile hedeflere bağlılık ve yüksek performans standardının teşviki boyutları ile ilgili görüşlerini belirtmektedir.

Görevlerle ilgili yetkinliklerin alt kategorileri, kodları ve ile katılımcı görüşleri Tablo 27’de sunulmuştur.

Takım yetkinliklerinin belirlenmesi sorusuna katılımcıların ilişki ya da süreçlere ilişkin yetkinlikler ile ilgili cevapları alıntı şeklinde yer almaktadır:

Takım Lideri-3, “...İşe alımda dikkat ettiğimiz özelliklerden biri mental yetkinlikler... İkinci yetkinlik kişilerin karakterinden gelen bir özellik olmalı. Uyumluluk. Mental yetkinliği ölçebiliyorsunuz, ancak uyumluluğu zaman içinde ölçmeniz mümkün oluyor. Kişiler arası saygıyı ve işbirliğini aslında uyumluluğun içinde ele alıyoruz. Karşılıklı

birbirlerine güven de kişilerin uyumluluğu çerçevesinde ele aldığımız bir şey” ifadesi ile takım içindeki işbirliğine ve saygıya dikkat çekmektedir.

Tablo 27
Görevlerle İlgili Yetkinlikler Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı

Kategori	Alt Kategori	Kod	Katılımcılar	N	%
Görevlerle İlgili Yetkinlikler	Hedef oluşturma yeteneği	Üyelerin açık ve ölçülebilir hedefler oluşturma yeteneğine sahip olması	L4, L8	2	%11.8
	Görev bilinci	Görevlerin üyeler tarafından anlaşılması	L1, L3	2	%11.8
	Kararlara katılım	Üyelerin kararlara katılımı	L3, L9, U1, U4, U7	5	%29.4
	Hedeflere bağlılık	Üyelerin takım hedeflerine bağlı olması	L1, U2, U5, U8	4	%23.4
	Etkin toplantılar	Toplantıların etkin bir şekilde gerçekleşmesi	L2, L6	2	%11.8
	Yüksek performans standartlarının teşviki	Takımın yüksek performans standartlarını teşvik etmesi ve üyelerini bundan sorumlu tutması	U2, U9	2	%11.8
Toplam				17	%100.0

Takım Üyesi-5, “...Yetkinlikler; bilgi, beceri, uzmanlıktan farklı... Bunların arasındaki ayrımı iyi yapmak gerekir. Aslında o kadar çok ki... Takım üyeleri arasında güçlü bir iletişim ve işbirliği olmalı. Bence takım dayanışması, takım çalışmasının temeli. Üyeler birbirine güvenmeli. Aynı zamanda aralarında nasıl güven oluşturacaklarının bilincinde olmalılar. Bu saydıklarım yalnızca takımlarda değil, normal çalışma hayatında bireysel çalışırken de geçerli. Bunların hepsi iş ahlakının gerektirdiği şeyler... Sorun çözme odaklılık da önemli. Takımla ilgili sorunları tespit etmek ve gerekli çözüm önerileri sunmak... Etkili bir çatışma yönetimi uygulamasını beraberinde getirir” ifadeleri ile takımın işleyiş sorunlarına yönelik yetkinlikleri ve iletişim ve işbirliği yetkinlikleri ile ilgili düşüncelerini açıklamaktadır.

İlişki veya süreç ile ilgili yetkinliklere ilişkin alt kategoriler ve kodlar ile bunlara ilişkin katılımcı görüşleri ve sıklığı Tablo 28’de gösterilmektedir.

Tablo 28
İlişki veya Süreç ile İlgili Yetkinlikler Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı

Kategori	Alt Kategori	Kod	Katılımcılar	N	%
İlişki veya Süreç ile ilgili Yetkinlikler	Takımın işleyiş sorunları ile ilgili yetkinlikler	Takımın sorunları tespit etme ve düzeltici önlemler alma yetkinliğine sahip olması	L4, L7, U5	3	%21.4
	İşbirliği ve saygı	Üyeler arasında işbirliği ve saygının olması	L1, L3, U5, U9	4	%28.6
	İletişim	Açık ve özgür bir iletişimin varlığı	L4, U5, U6, U12	4	%28.6
	Öz-eleştiri yeteneği	Yapılan işlerin etkinliğini eleştirme yeteneğine sahip olması	U3, U6, U10	3	%21.4
Toplam				14	%100.0

Değişim bileşenin alt boyutlarını belirlemek amacı ile takım lideri ve üyelerine “Takımın yapısı, üyelerin görevleri veya takımı etkileyebilecek teknolojik, ekonomik yenilikler ya da değişiklikler takım üyeleri tarafından nasıl karşılanıyor?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların görüşleri üç kategoride sınıflandırılmıştır: değişim yönetimi, değişime uyum, değişime isteklilik. “Değişim Yönetimi” kategorisine ait alt kategoriler, kodlama ve bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Takım Lideri-2, “...Çalışan zaman zaman yeniliklerin veya değişikliklerin işe yarayıp yaramayacağı konusunda şüphe duyabiliyor. Bunun temelinde, değişimi gerçekleştirmek için gerekli yeteneklerine sahip olmadığı endişesi olduğunu düşünüyorum. Bu aşamada takım liderleri çeşitli eğitim, koçluk ve destek birimlerini teşvik ederek bu geçişi kolaylaştırabilir. Liderin desteği ile gündeme gelen uygulamalar, yönetim kademesinin onayı ile yatırıma dönüşebilir...” ifadeleri ile ilgili soruya ilişkin görüşlerini bildirmektedir. Analiz sonucunda katılımcı görüşlerinin toplantı, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve değişim için gerekli yetkinliklere sahip olma alt kategorilerine vurgu yaptığı görülmektedir.

Takım Lideri-8, “Takım üyeleri teknolojik ve ekonomik yeniliklere karşı açık... Ancak yine burada görev ağırlıklı olarak bizde. İşletmemizde değişim yönetimine oldukça

önem veriliyor. Birim yöneticileri ve müdürler olarak iki ay önce bu konuda bir eğitim de aldık. Liderin değişimin farkındalığını sağlaması ve çalışanların bu değişime ayak uydurmasını sağlayıcı yöntemler geliştirmesi gerekir ...Üyelerin değişime vereceği tepkilerin önceden belirlenmesi gerekir. Ayrıca değişimi destekleyici bir iklim oluşturulmalı... Tüm bunların gerçekleşmesi takım çalışmasında etkili bir değişim yönetimi anlayışının geliştirilmesi ile sağlanabilir. Çalışanın değişime katılımı da önemlidir. Değişimin gerekliliğine yönelik toplantılara onların aktif olarak katılması, değişimi daha kolay benimsemelerini sağlar” ifadesi ile etkili yönetim sürecine dikkat çekmektedir. Ayrıca takım liderinin görüşleri toplantı, eğitim ve geliştirme faaliyetleri alt kategorileri çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Değişim yönetimine ait alt kategoriler, kodlar ve katılımcı görüşleri Tablo 29'daki gibidir.

Tablo 29
Değişim Yönetimi Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı

Kategori	Alt Kategori	Kod	Katılımcılar	N	%
Değişim Yönetimi	Etkili yönetim süreci	Değişimin farkındalığının sağlanması ve üyelerin bilgilendirilmesi	L1, L3, L8, U1	4	%25.0
		Değişimi destekleyecek ortamın oluşturulması	L4, L8, U6, U11	4	%25.0
	Toplantı, eğitim ve geliştirme faaliyetleri	Takımda değişimin gerekliliğine yönelik toplantıların yapılması	L3, L8	2	%12.5
		Değişim için gerekli eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin belirlenmesi	L2	1	%6.25
	Gerekli durumlar ve yetenekler	Üyelerin değişim için gerekli yetkinliklere sahip olması	L2, U7, L9, U6	4	%25.0
		Gerekli durumlarda değişiklik yapılması	L5	1	%6.25
	Toplam	16	%100.0		

“Değişime Uyum” ile ilgili alt kategoriler, kodlar ve katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Takım Lideri-9, *“Değişime karşı tepkileri çok iyi... Bizim genellikle teknolojik ihtiyaçlarımız oluyor; bu yüzden değişikliğe gidiyoruz. Teknolojik yeniliklere uyum sağlamak çok kolay değil. Teknoloji geliştikçe de bu uyum süreci zorlaşıyor. Biz bu teknoloji aktarımını bir ya da birkaç kişi ile yapıyoruz. Eğitimini alıyorlar, nasıl kullanacaklarını öğreniyorlar, sonrasında da takıma aktarıyorlar. Teknoloji transferi gibi bir şey bu... Belki biraz maliyetli oluyor; ama teknoloji yatırımlarını ve dönem sonundaki kârı da düşünmek gerekli. Bir firma ne kadar güçlü, ne kadar köklü olursa olsun; değişen dünyadaki gelişmelere ve müşteri eğilimlerine ayak uyduramazsa silinip gidiyor. Bu gelişmelere uyum sağlayanlar ise yola devam ediyor... Değişime uyum etkili bir iletişimi gerektirir. İletişimin, yönetici ve çalışanlar arasında etkili olması değişimin başarısını etkiler. Yöneticiler değişimin her aşamasında çalışanları bilgilendirmeli, tepkileri içtenlikle karşılamalı, açık bir iletişim ortamı yaratmalı. Çalışanlar ise bu iletişim kanalını açık tutmak için gayret göstermeli...”* ifadesi ile teknolojik ihtiyaçlar ve iletişim alt kategorileri ile ilgili görüşlerini belirtmektedir.

Takım Üyesi-8, *“Genellikle değişime karşı olumsuz tepki gösterilmiyor. Bunu yönetime borçluyuz. Çalışma saatleri, çalışma biçimleri ve görev tanımlarında esnekliğe gidilebiliyor. Örneğin haftalık 40 saat çalışma süresini hafta sonları da tamamlayabiliyorum. Geç saatlere kadar çalışmışsam, diğer bir gün tatil yapabiliyorum. Özellikle değişime uyum aşamasında uygulanan esneklik kolay adapte olmayı sağlıyor. Değişimin ne anlama geldiğini ve buna nasıl uyum sağlanacağı esnek bir yapı ile mümkün olabilir. Bu açıdan bir sorun yaşamıyoruz...”* ifadesi ile değişime uyum sürecinde esneklik boyutuna değinmektedir.

Değişime uyum ile ilgili alt kategoriler ve katılımcı görüşleri Tablo 30'daki gibidir. Ayrıca “Değişime İsteklilik” kategorisine ait alt kategoriler, kodlama ve görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

Takım Lideri-1, *“...Değişim çalışanların istekli olmasını gerektirir. Tabii bu değişim talebi çalışanlardan gelirse, durum yönetimin kontrolü dışında geliyor. Değişim aslında kolay bir şey değil. Düşüncenin ve değişimin gerekliliğinin arkasında olmayı, yılmamayı gerektirir. Bir yenilik talebi ile gelen çalışanımın benim için yeri ayrı oluyor. Bazı şeylerin farkında, rahatsız olduğu şeylerin düzeltilmesini istiyor demek ki bu kişi diye düşünüyorum. Bu tür taleplere açık bir yöneticiyim. Bir çalışanım ilgi alanı veya*

yeteneklerine bağı farklı bir takımda çalışmayı isteyebilir. Bir süre önce buna benzer bir olay yaşadım. İki-üç yıldır tanıdığım ve aynı takımda olduğumuz bir arkadaşımız, başka bir bölüme geçmek istediğini gerekçeleri ile anlattı. Durumu üst yönetimle tartıştıktan sonra haklı bulduk ve rotasyon yaptık. Kısacası kişi bu ihtiyacı kendi farkedirse, başarı sağlamak çok daha kolay oluyor...” ifadesi ile çalışanların yeni görevleri alma istekliliğine dikkat çekmektedir.

Tablo 30
Değişime Uyum Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı

Kategori	Alt Kategori	Kod	Katılımcılar	N	%
Değişime Uyum	Esneklik	Üyelerin değişim karşısında esnek davranması	L1, L5, U2, U8	4	%30.8
	Takımın yapılandırılması	Takımın değişimi sağlayacak şekilde yapılandırılması	L2, U9	2	%15.4
	Teknolojik ihtiyaçlar	Teknolojik ihtiyaçlara gereksinim duyulması	L4, L9, U2, U5	4	%30.8
	İletişim	Değişim aracı olarak iletişim	L9, U5, U6	3	%23.0
	Toplam	13	%100.0		

Takım Üyesi-13, “...Bazen takım yöneticileri değişimin gerekliliğine odaklanırken, bu değişimin çalışanlara nasıl yansıtılacağını düşünemiyorlar bence. Değişim bizim için yapılıyor; ancak bu yapılırken bize sorulmuyor. Takımda sessiz, sakin, sözünü dinlettiremeyen kişiler varsa, yenilik uygun olmasa da başarısız olacaklarını bildikleri halde ses çıkarmıyorlar. Yöneticiler çalışanlarına düşüncelerini ve varsa kaygılarını ifade edecek bir ortam oluşturmali. Her şeyden önemlisi de çalışanlar düşüncelerini ve kaygılarını ifade etmede istekli olmalılar...” ifadesi ile çalışanların düşüncelerini ifade etme ile ilgili istekliliğini belirtmektedir.

Değişime istekliliğe ait alt kategoriler, kodlar ve katılımcı görüşleri Tablo 31’deki gibidir.

Tablo 31
Değişime İsteklilik Kategorisine İlişkin Alt Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı

Kategori	Alt Kategori	Kod	Katılımcılar	N	%
Değişime İsteklilik	Yeni görevlere istekli olma	Üyelerin yeni bir takımda görev almaya istekli olması	L1, L7	2	%20.0
		Rotasyona isteklilik	L1, U1	2	%20.0
	Takımı geliştirme	Üyelerin değişim yolu ile takımı geliştirmeye istekli olması	L1, U2, U9	3	%30.0
	Değişim ile ilgili duygu ve düşünceleri ifade etme	Üyelerin duygu ve düşüncelerini ifade etme konusunda istekli olması	L5, U6, U13	3	%30.0
	Toplam			10	%100.0

4.9.1.3. Performans Değerlendirme Sistemi Algılarına İlişkin Bulgular ve

Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde takıma dayalı yapılarda çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin algıları ile ilgili değişkenlerin nasıl ve neden oluştuğuna ait sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, performans değerlendirme sistemi ile ilgili beş bileşen ve bu bileşenlerin alt boyutlar bulguları analiz edilmiştir.

Katılımcıların performans değerlendirme sistemi algıları alt boyutları çerçevesinde değerlendirilmiştir. “İşletmenizde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında neler düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur ve katılımcı görüşlerine ilişkin örneklere yer verilmiştir. Algılanan sistem bilgisi ile ilgili kategoriler, kodlar ve katılımcı görüşleri Tablo 32’deki gibidir.

“Bireysel Sistem Bilgisi”ne ait kodlama ve katılımcı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Takım Lideri-3, “Bugüne kadar sistemde bir aksaklık yaşamadık. Üst yönetim buna çok önem veriyor. Sistemli çalışan ve başarılı bir İK departmanımız var ve çalışanlara her açıdan yardımcı olmaya çalışıyor. Bunlar birleşince sorun da yaşamıyoruz. İK bu çalışmaların neden yapıldığını detaylıca anlatıyor. Ana neden kurumsal başarıyı artırmak olsa da, çalışanlara ne gibi yararları olacak bu anlatılıyor. Çalışanlar da

dönem sonunda ulaşacakları yüksek performans sonucunun ücrete ya da kariyerlerine olumlu yansıtılacağına bilincinde. Sözün kısası değerlendirme sisteminin hangi amaçla uygulandığını biliyorlar...” ifadesi ile takım üyelerinin sistemin amaçları hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmektedir.

Takım Üyesi-11 ise, “...Takım liderimin sistem hakkında yeterli bilgi düzeyinde olduğuna inanıyorum. Bu konuda eğitimler aldıklarını duymuştum. Ama önemli olan bu eğitimi yönettiği kişilere aktarabilmek ve o bunu çok iyi başarıyor. Hedeflerimize ulaşırsak bunun bize kazancı ne olacak çok net bir biçimde aktarıyor. Değerlendirme son bulmadan sonuçların nelerde kullanılacağını biliyoruz. Bu faktörler motivasyonuzu kesinlikle artırıyor...” ifadesi ile takım liderlerinin değerlendirme sisteminin amaçları ve işleyişi hakkında çalışanları bilgilendirdiğini ifade etmektedir.

Takım Üyesi-3, “Sanırım bu açıdan şanslıyız. Kurumda değerlendirme çalışmaları etkili yürütülüyor. Yalnızca dönem sonunda gerçekleşen bir uygulama şeklinde olmuyor. Dönem boyunca hedeflenen performansın belirlenmesinden, sonuçların farklı süreçlerde kullanılmasına kadar her aşamada sürecin içindeyiz. Mesela, performans kriterlerini amirimizin ve İK sorumlularının olduğu bir ortamda beraber belirliyoruz. Görüşmede İK daha pasif bir görevde... Amirim takımın performans hedeflerini göz önünde bulundurarak uygun hedefleri açıklıyor. Ulaşılmayacak bir hedef olduğunda bunu nedenleri ile açıklıyoruz. Performans kriterlerimizin farkında olmamız beklenen performansa ulaşmamızda bize yol gösteriyor. Sonunu ve sonucunu bildiği yere daha kolay ulaşıyor insan. ...Sistemin eksikliklerinden biri değerlendirmenin hangi yöntem ile yapıldığı konusunda bilgi verilmemesi... Belki değerlendiriyoruz, sonuçları veriyoruz, dahasına siz karışmayın diyorlar. Ama nasıl değerlendirildiğini bilmek istiyor insan... Sadece kriterleri sağlamamız yeterli değil. Bence bu sistemde bir boşluk yaratıyor...” ifadesi ile çalışanların performans kriterleri hakkında bilgi sahibi olduğu ve bu kriterlerin belirlenmesinde lideri ile uzlaşıldığı; ancak değerlendirme yöntemi ve sonuçlarının belirlenmesi hakkında yeterli bilgi verilmediğini açıklamaktadır. Katılımcının görüşleri olumlu yönde olmakla birlikte, ifadeler değerlendirme sistemde önemli eksikliklere dikkat çekmektedir.

Tablo 32
Algılanan Sistem Bilgisi Boyutuna İlişkin Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı

Kategori	Kod	Katılımcılar	N	%
Bireysel Sistem Bilgisi	Değerlendirme sisteminin amaçları hakkında bilgi sahibi olma	L3, U2	2	%73.2
	Liderin performans değerlendirme sisteminin amaçları konusunda bilgilendirmesi	L8, U11	2	
	Değerleme sistemi hakkında yeterli bilgi sahibi olma	L1, U6(-)	2	
	Değerlendirme sisteminin işleyişi hakkında bilgi sahibi olma	L1, U7, U9, U11	4	
	Değerlendirme kullanılan kriterlerin bilincinde olma	L2, U3, U5	3	
	Takım lideri ile değerlendirmede kullanılacak kriterler konusunda uzlaşma sağlanması	L1(-), U3, U4, U10(-)	4	
	Üyelerin değerlendirme yöntemlerini tam olarak anlaması	L1, L2(-), U1, U3(-), U5(-)	5	
Bireysel Sistem Bilgisi	Takım liderinin beklediği performans düzeyi	L6, U2, U9	3	
	Değerlendirme sonucunun nasıl belirlendiği hakkında bilgi sahibi olma	L4, U3(-), U6(-), U8, U10(-)	5	
Genel Sistem Bilgisi	Daha fazla bilgi için ilave eğitimlerden faydalanma	U3, U6, U11	3	%26.8
	Değerlendirmenin yalnızca ilk üst tarafından yapılması	L2, L3, U2, U4	4	
	Zaman alan bir uygulama olması	U5, U8	2	
	Üçüncü bir grubun süreci gözlemlemesi	U4, U9	2	
	Toplam		41	%100.0

Takım Üyesi-6, *“Bu sistem nasıl işliyor bilmiyorum. Ay sonunda elimize geçen maaşa baktığımızda sistemin işlediğini de söyleyemeyiz. Bölümdeki herkes hemen hemen aynı ücreti alıyor. Yüksek performans gösteren yüksek ücret alacak diye bir durum yok. Bu sonuçların nasıl belirlendiğini bilmiyorum. Bize performans değerlendirme konusunda herhangi bir şey anlatılmıyor. Ancak yöneticimiz bizden çok şey bekliyor. Belirlediği hedeflere ulaşmamız konusunda ısrarlı. Peki biz bunu neden yapacağız”* ifadesi ile sistemin işleyişindeki aksaklıklara dikkat çekmektedir.

“Genel Sistem Bilgisi”ne ait kodlama ve katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Takım Üyesi-4, *“...Değerlendirme çift taraflı bir süreç; ancak bazı durumlarda üç taraflı olması daha uygun... Objektif bir değerlendirme yapılmadığını düşünüyorum. Sonuçta yöneticim benden hoşlanmayabilir. Kendisine potansiyel bir rakip de olarak görebilir. Yönetici dışında başka bir gözün de değerlendirmede yer alması bu sorunu çözebilir”* ifadesi ile üçüncü bir grubun değerlendirmede yer alması gerekliliği ile ilgili görüşlerini açıklamaktadır.

Takım Üyesi-8, *“... Evet, belki de uygulamalar tam anlamı ile gerçekleşiyor. Sistem ne kadar etkili, bundan emin değilim açıkçası... Ayda bir toplanıyoruz ve bire bir görüşmeler yapıyoruz. Sistem için emek harcanıyor mu? Evet. Ancak etkililiği hususunda emin değilim. Çok zaman alıyor, neredeyse bütün günü bunun için harcıyoruz. Bu kadar zaman harcamak yerine kendi işlerimizi yapsak, sistemin başarısında değişiklik yaratır mı? İK'ya değerlendirme sisteminin etkinliğinin ölçülmesi önerisinde bulunabiliriz...”* ifadesi ile değerlendirme sürecinin zamanlaması konusunda fikirlerini açıklamaktadır.

Takım Üyesi-11, *“...Sistemin işleyişi hakkında yeterli bilgi sahibiyiz. Ancak bunu daha ileriye götürebiliriz. Takımdaki herkesin bunu istediğine eminim. Liderlere uygulanan eğitim programının çalışanlara da verilmesinden yanayım. Sistem bilgisini artırmak, eğitim olanakları sağlanması ile mümkün. Bunun maliyeti de var; ama en azından belirli bir grubun eğitim alması sistemin başarısını artıracaktır. Belki bu kendi değerlendirme sistemimizi oluşturmayı sağlayacak ya da zaman içinde yeni bir yönteme dönüşecek...”* ifadesi ile görüşlerini açıklamaktadır. Katılımcının bu görüşü çalışanların değerlendirme sistemi bilgisini artırmayı destekleyici ilave eğitim programlarının gerekliliğini belirtmektedir.

Takım üyelerine “Performans değerlendirme sürecinde alınan kararlarda ne ölçüde söz sahibisiniz?”, takım liderlerine “Performans değerlendirme sürecinde alınan kararlarda çalışanlarınız ne ölçüde söz sahibidir?” soruları sorulmuştur. Karar ve sürece katılım ve alt boyutlarına ilişkin kategoriler, kodlar ve katılımcı görüşleri Tablo 33’de sunulmuştur.

Tablo 33
Karar ve Sürece Katılım Boyutuna İlişkin Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı

Kategori	Kod	Katılımcılar	N	%
Genel Karar ve Süreçlere Katılım	Takım liderinin çalışanların sistemle ilgili fikirlerini dikkate alması	L4, U3, U6	3	%24.0
	İhtiyaç durumunda takım liderine kolaylıkla ulaşabilme	U7, U10	2	
	İlgili konuda lider ile açık bir iletişime sahip olma	U7	1	
Performans Planlamaya Katılım	Takım vizyon veya hedeflerinin belirlenmesinde üyelerin görüşlerinin alınması	L3, L5, U5	3	%40.0
	Performans kriterlerinin belirlenmesinde üyelerin görüşlerinin alınması	L1(-), L3, U2, U4 (-)	4	
	Performans planlama sürecine üyelerin etkin katılımı	L4, U5, U8(-)	3	
Performans Değerlendirmeye Katılım	Üyelerin değerlendirme sisteminin gelişimine yönelik katkı sunması	L2, U5	2	%36.0
	Üyelerin değerlendirme sistemine katılımını teşvik eden yapının varlığı	L1(-), L2, U2(-)	3	
	Değerlendirme sonuçlarının takım lideri ile tartışılması	L2, U6(-)	2	
	Değerlendirme sonuçlarına itiraz etme	U3(-), U5	2	
	Toplam		25	%100.0

“Genel Karar ve Süreçlere Katılım’a ait kodlama ve katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Takım Üyesi-7, *“Yeterli düzeyde. Tabiki her şeye karışamıyorsun. Ancak yaptığım işle ilgili her durumda amirime ulaşabiliyorum ve düşüncelerimi açıkça ifade edebiliyorum. Bu olumsuz bir davranışın düzeltilmesi de olabilir, işin gelişimi destekleyecek bir uygulama da. Amirim ile aramızda saygı kuralları çerçevesinde açık bir iletişim var*

diyebilirim...” ifadesi ile genel karar ve süreçlere katılım ile ilgili görüşlerini belirtmektedir.

“Performans Planlamaya Katılım”’a ait kodlama ve katılımcı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Takım Lideri-3, *“Kuralların baştan belli olduğu sistemlerde başarısızlık yaşanması ihtimali çok düşük. Başlangıçtaki çalışmalara ne derece önem verilirse süreç o kadar sorunsuz işliyor. Performans değerlendirme açısından da durum aynı. Performansın neye göre ölçüleceğini o işi yapan çalışanla birlikte değerlendiririz. Onların düşünceleri, hem gerçekçi performans kriterlerinin oluşturulmasını, hem de kendilerine*

değer verilmesini sağlamaktadır. Takım bazında da hedeflerin belirlenmesinde çalışanların bireysel görüşleri dikkate alınmaktadır. Buna çok önem veriyoruz...” ifadesi ile performans planlamaya katılıma ilişkin görüşünü belirtmektedir. Benzer şekilde, **Takım Üyesi-5,** *“...Örneğin bizde hedefler iki düzeyde belirleniyor. Birinde yöneticim ile birlikte o yıl için hedefleri belirliyoruz. Diğerinde tüm takım ve yöneticiler bir araya geliyor. Takımın hedefleri ortak bir şekilde belirleniyor. Ardından toplam hedefler, bireysel hedeflere dönüştürülüyor. Yani her birey için ayrı ayrı bireysel ve takım hedefleri belirleniyor. Biraz karışık... Ama görev ve sorumlulukların belirlenmesi açısından iyi bir uygulama... Böylece sistem etkili yürüyor”* ifadesi ile performans planlamaya katılıma ilişkin olumlu görüşlerini açıklamaktadır.

“Performans Değerlendirmeye Katılım”’a ait kodlama ve katılımcı görüşleri aşağıda incelenmektedir.

Takım Lideri-2, *“...Onlara değerlendirme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eden bir anlayışla yaklaşıyoruz. Bunun adeta şirketin kültürü şeklini aldığından söz edebiliriz. Çalışanların gelişimine katkıda bulunacak her faaliyet bazen işlerinden ve görevlerinden önce gelebiliyor. Hatta bunu işe alımdan sonra şirketin oryantasyon programında da vurguluyoruz. Bizim için işten önemlisi çalışanımız... Teknik bir eğitim verilecekse işi bir kenara bırakıp katılmasını istiyoruz. Bazen onlardan da eğitim talepleri gelebiliyor. Şirket politikası onlara da açık... Bazen de değerlendirmede bizim göremediğimiz bir aksaklığı görebiliyorlar. Bunlara da açığız...”* ifadesi ile performans değerlendirmeye katılım ile ilgili görüşlerini belirtmektedir.

Katılımcılara “Performans değerlendirme sisteminin adil bir şekilde gerçekleştiğini düşünüyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. Adalet algısı boyutuna ilişkin kategoriler, kodlar ve katılımcı görüşleri Tablo 34’te yer almaktadır.

Tablo 34
Adalet Algısı Boyutuna İlişkin Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı

Kategori	Kod	Katılımcılar	N	%
Performans-Adalet İlişkisi	Performansa göre adil değerlendirme	L1(-), L2, U4, U5(-), U9, U10 (-)	6	%53.8
	İşe yönelik çabaya ve iş stresine göre adil değerlendirme	U5, U8, U10(-)	3	
	Aynı işi yapanlara göre adil değerlendirme	U7(-),U8	2	
	Değerlendirme sonuçlarının ücretlere adil yansıtılması	L4, U6(-)	2	
	Değerlendirme sonuçları terfi sürecinde adil kullanılması	L6	1	
Objektiflik	Belirli çalışanların yüksek performanslı değerlendirilmesi(-)	U2, U5	2	%46.2
	Değerlendirmede takım liderinin objektif olması	L1(-), L2, L5, U2(-), U3, U5(-), U6(-)	7	
	Takım liderinin sevdiği çalışanları ödüllendirmesi (-)	L1, U3, U5	3	
	Toplam		26	%100.0

“Performans-Adalet İlişkisi” kategorisine ait kodlama ve katılımcı görüşleri şöyledir:

Takım Üyesi-8, “... Bir genel müdür kadar olmasa da, stres düzeyi yüksek bir işimiz var. Bu bazen performansımızı olumsuz etkiliyor. Yöneticilerin kıyaslama yaparken stres faktörünü dikkate aldığını düşünüyorum ya da böyle olmasını umuyorum. Adaletli bir değerlendirme söz konusu olduğunda stres faktörü de hesaba katılmalı. Stres düzeyi yüksek bir kişi ile düşük diğer bir kişinin aynı şartlar altında değerlendirilmesi sistemi adaletsizleştirecektir. Ama yine de yöneticimin bunları dikkate alarak değerlendirme sürecini yürüttüğü kanaatindeyim... Takımımızda aynı şartlarda aynı işi yapan çalışanlar performans düzeylerine bağlı değerlendiriliyor. Kimse haksız bir

değerlendirme yapıldığını ya da gerçekten düşük puanlar aldığını iddia edemez. Bu da, adil bir sistemin göstergesi” ifadesi ile iş stresine ve aynı işi yapan çalışanlara göre takımda adil bir değerlendirmenin gerçekleştirildiği belirtilmektedir.

Takım Üyesi-10, *“Maalesef, hayır. İşe başlayalı bir yıl olmasına rağmen, kendi işimmiş gibi çalışıyorum. Akşamları geç saatlere kadar ofisteyim, bazen haftasonu evde de çalıştığım oluyor. Projeyi en iyi şekilde tamamlamak ve yöneticilere kendimi ispatlamak için gerçekten çok çalışıyorum. Ama bu çabamın karşılığını alamıyorum. Değerlendirme dönemi sonunda ortalama çaba gösteren bir arkadaşım ile eşit değerlendiriliyoruz. Bu durum işe olan bağlılığımı olumsuz etkiliyor dersem, yalan olmaz. Olay aslında sadece çaba da değil. Ne kadar çabalasan da bazen istediğin performansa ulaşamıyorsun. Burada yetenek devreye giriyor. Çabayı bir kenara bırakalım, performansa göre adil bir değerlendirme de yok. Dediğim gibi, çalışan ile çalışmayanın eşit değerlendirilmesi zaman zaman olabiliyor” ifadesi ile performans-adalet kategorisi ile ilgili görüşlerini açıklamaktadır.*

“Objektiflik” kategorisine ait kodlama ve katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Takım Üyesi-3, *“Evet. Performans değerlendirmenin adil olarak uygulandığını söyleyebilirim. Bu zamana kadar uygulamada bir sorun ile karşılaşmadım. Her türlü kurala uyuluyor. Görüşmeler zamanında yapılıyor, kimseden “benim hakkım yeniyor” gibi bir şey duymadım, her şey olması gerektiği gibi... Yönetimin buna verdiği önem, takım liderine doğrudan yansıyor. Onlar için değerlendirmenin başarı ile sonuçlanması önemli hedeflerinden biri... Yöneticim kesinlikle taraf tutmuyor, tüm çalışanların hakkını gözetiyor ve önem veriyor... Performans değerlendirme öncesi ve sonrasında kişilere objektif yaklaşması sistemin güvenilirliğini artırıyor” ifadesi ile takım liderinin objektif olduğunu belirtmektedir.*

Takım Üyesi-2 *“...Bu şirkette görev aldığım sürece birçok değerlendirme dönemi yaşadım. Size şunu söyleyebilirim ki, değerlendirme yöneticinin kafasındaki plana göre oluyor. Yöneticinin idaresinde ve kendi kararlarına göre gerçekleşen uygulamaların sistematik olması beklenemez. Yönetici yüksek puanları belirli kişilere verme eğilimi içinde... Bu kişiler de iyi anlaştığı, sevdiği ya da yakın olduğu kişiler oluyor genellikle... Bu durumda bazı çalışanların performans notları hakettiklerinde daha yüksek... Sonuçların ücret üzerindeki etkisi yüksek değil, yani sonuçlara bağlı olarak*

ücretler çok farklılaşmıyor. Bu durum bizim takıma özgü değil. İşletme genelinde uygulama bu şekilde oluyor. Birçok kişinin de işine geliyor. Aradaki 100-200 tl'lik fark için kimse huzurunu bozmak ve göze batmayı istemiyor...” ifadesi ile objektiflik kategorisinin negatif yönüne vurgu yapmaktadır.

Takım Üyesi-5, *“Aslında uygulamalar belirli bir aşamaya kadar sorunsuz gerçekleşiyor. Dediğim gibi değerlendirme kriterlerimiz belirleniyor, dönem sonu değerlendirme sonuçları elde ediliyor. Sorun bu aşamadan sonra başlıyor. Değerlendirme sonuçları nasıl kullanılacak? Sonuçların diğer sistemlere yansıtılması başarılı olmuyor. Ben değerlendirme sonuçlarının ücretlere adaletli yansıtıldığına inanmıyorum. Eğer takım liderinin bir ödüllendirme gücü varsa tarafsız olamıyor. Bu gücü sonuçlara bakmadan birtakım kişilerin ödüllendirmesinde kullanabiliyor. Bu kişiler uzun zamandan beri birlikte çalıştığı, sevdiği kişiler oluyor genelde...”* ifadesi ile değerlendirme sonuçlarının ücret ve ödül sistemlerindeki kullanımının adaletsizliğine dikkat çekmektedir.

“İşletmenizdeki etkili bir geribildirim sistemi var mı?” sorusuna bağlı olarak geribildirim sağlama algısı boyutunun kategorileri, kodları ve katılımcı görüşlerine yer verilmiştir.

“Genel Geribildirim Algısı”na ait kodlama ve katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır.

Takım Lideri-8, *“Öz eleştiri yapacağım, geribildirim en zayıf olduğumuz nokta. Şirketimizde bir geribildirim kültürünün varlığından söz edemeyiz. Somut başarıların elde edilmediği sistemlerin etkili olduğunu söylersek yalan olur. Ancak, bu geribildirim ile ilgili bir çalışma yapılmadığı anlamına da gelmiyor. Çalışanın değerlendirme puanına bağlı olarak elde ettiği başarı veya başarısızlık uygun bir dil ile aktarılıyor. Aldığı puanı söylüyoruz, ama bunu sonucundan terfi edebilirsin diyemiyoruz. Bunun başlıca nedeni şirket yapısı ve piyasa belirsizlikleri... Tartışmaya açık bir geribildirim sistemi geliştirmeyi amaçlıyoruz. Ancak bunun ötesine gidilemiyor. Bu aksaklık yöneticiden ya da üst yönetiminden kaynaklanmıyor. Bu sistem haline getirilmediği için istenen sonuçlar elde edilemiyor”* ifadesi ile takımdaki genel geribildirim algısına yönelik detaylı bilgi vermektedir.

Tablo 35
Geribildirim Sağlama Boyutuna İlişkin Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı

Kategori	Kod	Katılımcılar	N	%
Genel Geribildirim Algısı	Geribildirim kültürünün varlığı	L4, L8(-), U5(-),	3	%43.5
	Uygulamanın zamanında yapılması	L8, U9	2	
	Uygulama ortamı bilgisi	U4, U7	2	
	Geribildirim sisteminin yapısı	L2, L8, U10	3	
Başarılı/Başarısız Performans-Geribildirim İlişkisi	Başarılı/yeterli performansa geribildirim sağlama	L1(-), L3, U1	3	%56.5
	Başarısız/yetersiz performansa geribildirim sağlama	L1(-), L2, L3, U6	4	
	Başarısız performansa yönelik takım liderinin geribildirim tutumu	U2, U5, U11	3	
	Olumlu geribildirim örgüt bağlılığı ilişkisi	L6	1	
	Olumsuz geribildirim performansa etkisi	L9, U7	2	
Toplam			23	%100.0

“Başarılı/Başarısız Performans-Geribildirim İlişkisi” kategorisine ait kodlama ve katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Takım Lideri-3, *Diğer performans değerlendirme süreçleri kadar olmasa da, başarılı bir geribildirim sistemi var. En büyük sorunu sonuçları çalışanlar ile paylaşırken yaşıyorum. Her çalışan aynı tepkiyi vermiyor. Örneğin vasatın üstünde başarılı olan birine performansının iyi olduğunu anlatırken, ben daha iyi bekliyordum, bir yanlışlık olmalı diye itiraz edebiliyor. Bu sınav notu değil ki, yazılanlar gözden geçirilip düzeltilsin. Başarılı performansa geribildirim sağlamak daha kolay oluyor, sorun yaşamıyoruz. Başarısız performansta ise kullanacağımız sözleri bile dikkatli seçmeye*

çalışıyoruz” ifadesi ile takımda başarılı ve başarısız performansa geribildirim sağlandığını belirtmektedir. Bu görüşün tam tersi şeklinde, **Takım Lideri-1**, “Yok,

maalesef. Size şu notu verdik diye bir tartışma ortamı olmuyor. Yönetici notu veriyor, notun etkisi maaşlarda görülüyor. Yönetici geribildirimde bulunmuyor. Performans maaşı etkilediği için ve maaş bilgileri de kurumumuzda gizli bilgiler sayıldığı için geribildirim olmuyor. ...Maaş düşüyor, çalışan eski maaşına ulaşmak ve daha fazla puan almak için çabalıyor. Başarısız performans durumunda da yöneticinin kendisine tepki vermesini bekliyor. Ama yönetici ile bir araya gelinmiyor, neden düşük sonuçlar elde edildi diye tartışılmıyor. Yüksek performanslılar halinden memnun olduğu için bir geribildirim çalışması yapılmaya gerek görmüyoruz. Kendi motivasyonları ile maaşlarını artırmak için daha fazla çalışma yoluna gidiyorlar” ifadesi ile takımda performans geribildiriminin yeterli düzeyde sağlanmadığını açıklamaktadır.

Takım Üyesi-11, “...Değerlendirme sonuçları açıklandığında performans notum düşükse takım liderimin o dönemki performansım nedeni ile hayal kırıklığı yaşadığını zaman zaman zaman hissediyorum. Bunu açık bir şekilde söylemese de aramızda ast-üst ilişkisinin ötesinde bağın zayıfladığını düşünüyorum. Böyle durumlarda onu hayal kırıklığına uğratmamak için sabah akşam projenin yetişmesi için çabalıyorum. Bu değerlendirme başarılı olayım, daha fazla ödül alayım düşüncesinin ötesinde birşey. Yılların emeği geçen bir babanın çocuğu düşük not olmasındaki gibi bir duygu...” ifadesi ile başarısız performansa yönelik takım liderinin geribildirim tutumuna örnek vermektedir.

Takım liderleri ve üyelere “İşletmede uygulanan ücret ve ödül sistemleri takımınızın başarısını ne ölçüde destekliyor? Ödüller takım başarısı dikkate alınarak mı, yoksa bireysel başarıya göre mi veriliyor?” sorusu sorulmuştur. Ücret ve ödül sistemlerine ilişkin kategoriler, kodlar ve katılımcı görüşleri Tablo 36’da yer almaktadır.

“Genel Ücret ve Ödül Sistemleri”, “Bireysel Ücretlendirme” ve “Takım Temelli Ücretlendirme” kategorilerine ait kodlama ve katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Takım Lideri-4, “Finansal ölçütler iş hayatında önemli şeyler. O yolda neler çektiğiniz değil, günün sonunda nereye vardığınız önemlidir. Finansal olmayan ölçütler her zaman bir tahmin verir size, ne kadar yapabilirsiniz bir öngörüsünü sağlar. Ama finansal ölçütler son noktayı koyar. Aslında hem takım başarısı hem kişilerin başarısı önemli... Ancak kişilerin başarısına biraz daha önem veriyoruz. Bir yüzdeye vurmak gerekirse %60-65 kişinin başarısı, %35-40 takımın başarısı etkili. Bu da açıklanabilir

bir faktör. Biz Türkiye’de yetişmiş eleman bulamıyoruz. Çok değerli yetişmiş elemanlar varsa, bunları bir şekilde takım çalışmasına uygun olarak değerlendirmek istiyoruz. Takım çalışması zamanla öğrenilebilir. Ama mental zeka ve yetkinliklerin sonradan kazanılması imkansız. Bu nedenle ülkemizdeki bu kısıtlardan dolayı kişinin performansına daha fazla ödül veriyoruz” ifadesi ile takımdaki ücretlendirme sistemi tercihini açıklamaktadır.

Tablo 36
Ücret ve Ödül Sistemleri Boyutuna İlişkin Kategoriler ve Kodlar ile Bunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Sıklığı

Kategori	Kod	Katılımcılar	N	%
Genel Ücret ve Ödül Sistemleri Algısı	Ücretlerin belirlenmesinde değerlendirme sonuçlarından yararlanma durumu	L1, L3(-), U2(-)	3	%37.9
	Ücretlendirme sistemi tercihi (takıma dayalı-bireysel ücret)	L2, L4, U1, U3, U5, U6	6	
	Bireysel özellikler-ödüllendirme ilişkisi	U4	1	
	Üst yönetim-ödüllendirme ilişkisi	U8	1	
Bireysel Ücretlendirme	Bireysel ücretlendirme-takım çalışması ilişkisi	U2, U7(-), U12(-)	3	%27.6
	Bireysel ücretlendirme-motivasyon ilişkisi	L4, U2, U4	3	
	Bireysel ücretlendirme-işbirliği ve dayanışma ilişkisi	U5(-), U7(-)	2	
Takım Temelli Ücretlendirme	Takım temelli ücretlendirme-takım çalışması ilişkisi	L3, U1, U8	3	%34.5
	Takım temelli ücretlendirme-motivasyon ilişkisi	L1, U6	2	
	Takım temelli ücretlendirme-rekabet ilişkisi	L3, U2, U5	3	
	Takım temelli ücretlendirme-etkinlik ilişkisi	L3, L5	2	
	Toplam		29	%100.0

Takım Üyesi-7, “...Bireysel ödüller bir süre sonra takım çalışmasının önüne geçiyor. Ben çalıştıkça diğerleri kazanıyor düşüncesi gelişmeye başlıyor beyinlerde. Ücret ve ödemeler bireysel olduğunda çalışan iş çıktısına kontrol edebiliyor. Bugün eksik bıraktığı bir işi, ertesi gün tamamlayabiliyor. Kısacası her şey kendi kontrolünde oluyor. Belirli bir süre sonra, takımda işbirliği azalmaya başlıyor. Takım bazlı ödülde ise, nasıl olsa birileri çalışacak düşüncesi var ve bu da bazılarını tembelliğe itiyor. Ortak bir sinerji olmamasının temelinde takım ruhunun tam anlamı ile oluşturulmaması var...” ifadesi ile bireysel ücretlendirmenin takım çalışması ve işbirliği ve dayanışmayı olumsuz etkilediğini belirtmektedir.

Takım Lideri, 3, “...Kurumumuzda takım çalışmasını özendirmek amacı ile takımı esas alan ücretlendirme kullanılmaktadır. Günümüzde pek çok firma takım içinde rekabete neden olduğu için takıma dayalı ücreti kullanmayı istemiyor. Ancak bu sistemin takımın amaçlarına ulaşmasında ve etkinliğini artırmasında başarısı kaçınılmaz bir gerçek... Bilinçlendirme de önemli tabi. Uygulama nedenleri, uygulama sonucunda takımın ve bireylerin kazançları çalışanlara açıklanmalı. Takıma veya yalnızca bireysel ücretlendirmeye dayalı sistemler yerine, her iki sistemin kullanıldığı ortak bir sistem geliştirmek daha yararlı olacaktır. Biz bu şekilde uygulamaya özen gösteriyoruz. %50-%50 değil, ama ağırlık bireysel ücrete göre olacak şekilde bir yapı kurduk...” ifadesi ile takıma dayalı ücretlendirme ile takım çalışması, takım etkinliği ve rekabet ilişkini açıklamaktadır.

4.9.1.4. Nitel Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Yukarıda özetlenen mülakat bulguları ışığında şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

- Takım performansının başarısında belirleyici nitelik taşıyan çevresel koşullar değişkeni gerekli kaynaklar ve örgüt kültürü kategorilerine ayrılmaktadır. Takım başarısının sağlanmasında çalışanlar için gerekli olan kaynakları; teknik bilgi, beceri ve deneyim (9), nitelikli insan kaynağı (6), teknoloji (5), yönetimin desteği (4), bütçe (4), kişiler arası iletişim becerileri (4), örgüt kültürü (3) ve yeterli zaman aralığı (3) oluşturmaktadır. Takımın başarısı için gerekli örgüt kültürünü ise; takım olarak çalışmayı teşvik eden yapı (5), kolektivizm (5), paylaşılan temel değerler (3), bilgi paylaşımı (3) ve değişim ve yenilik (2) oluşturmaktadır.

- Takım performansını etkileyen takım yapısı takım büyüklüğü, takım liderliği, takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri ve karşılıklı bağıllık kategorilerine ayrılmaktadır. Mülakat sonuçlarına göre takım büyüklüğünü belirleyen unsurlar; takım hedefleri (4), üyelerin bilgi ve becerileri (4), üyelerin deneyimi (3), projenin büyüklüğü (3) ve iletişim sürecidir (1). Takımın yapısında belirleyici olan takım liderliği; fikirleri önemsemesi (3), rehber olarak görülmesi (2), risk almayı ve yenilikçiliği teşvik etmesi (2) ve yüksek performans kültürü oluşturulması (1) alt kategorilerine ayrılmaktadır. Takım üyelerinin bilgi, beceri deneyimleri; teknik bilgi ve beceriler (6), kişiler arası beceriler (5), deneyim düzeyi (4), problem çözme becerisi (2) ve karar alma becerisi (1) çerçevesinde ele alınmaktadır. Karşılıklı bağıllık kategorisi ise, işbirliği (6), güçlü bir bağıllığın varlığı (4) ve takım hedeflerinden (2) oluşmaktadır.
- Takım performansında önemli bir diğer unsur olan takım yetkinlikleri, görevler ile ilgili yetkinlikler ve ilişki veya süreç ile ilgili yetkinler olarak iki ayrı bölümde ele alınmaktadır. Mülakat sonuçlarına göre görevler ile ilgili yetkinlikler; kararlara katılım (5), hedeflere bağıllık (4), hedef oluşturma yeteneği (2), görev bilinci (2), etkin toplantılar (2) ve yüksek performans standartlarının teşviki (2) unsurlarına ayrılmaktadır. İlişki veya süreç ile ilgili yetkinlikler ise iletişim (4), işbirliği ve saygı (4), öz eleştiri yeteneği (3) ve takımın işleyiş sorunları ile ilgili yetkinliklerinden (3) oluşmaktadır.
- Takımın başarısında belirleyici nitelik taşıyan değişim değişkeni değişim yönetimi, değişime uyum ve değişime isteklilik alt kategorilerine ayrılmaktadır. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda değişim yönetimi; etkili yönetim süreci (8), gerekli durum ve yetenekler (5) ve toplantı, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden (3) oluşmaktadır. Değişime uyum alt kategorisi; esneklik (4), teknolojik ihtiyaçlar (4), iletişim (3) ve takımın yapılandırılması (2) boyutlarını içermektedir. Değişime isteklilik ise; yeni görevlere istekli olma (4), takımı geliştirme istekliliği (3) ve değişim yolu ile duygu ve düşüncelerini ifade etme konusunda isteklilik (3) kodları ile şekillenmiştir.
- Takım liderleri ve üyelerinin performans değerlendirme algılarından biri olan algılanan sistem bilgisi değişkeni bireysel sistem bilgisi ve genel sistem bilgisi kategorilerine ayrılmaktadır. Bireysel sistem bilgisi kategorisi; değerlendirme

sonuçlarının nasıl belirlendiği hakkında bilgi sahibi olma (5), üyelerin değerlendirme yöntemini tam olarak anlaması (5), takım lideri ile değerlendirmede kullanılacak kriterler konusunda uzlaşma (4), değerlendirme sisteminin işleyişi hakkında bilgi sahibi olma (4), değerlendirmede kullanılan kriterlerin bilincinde olma (3), takım liderinin beklediği performans düzeyi (3), değerlendirme sisteminin amaçları hakkında bilgi sahibi olma (2), liderin değerlendirme sisteminin amaçları konusunda çalışanları bilgilendirmesi (2) ve değerlendirme sistemi hakkında yeterli bilgi sahibi olma (2) kodlarından oluşmaktadır. Genel sistem bilgisinin; değerlendirmenin yalnızca ilk üst tarafından yapılan bir uygulama olması (4), daha fazla bilgi için ilave eğitimlerden yararlanma (3), zaman alan bir uygulama olması (2) ve üçüncü bir grubun süreci gözlemlemesi (2) değişkenlerinden oluştuğu görülmektedir.

- Performans değerlendirme algılarından karar ve sürece katılım; genel karar ve süreçlere katılım, performans değerlendirmeye katılım ve performans planlamaya katılım algıları çerçevesinde değerlendirilmektedir. Genel karar ve süreçlere katılım kategorisi; takım liderinin çalışanların sistemle ilgili fikirlerini dikkate alması (3), ihtiyaç durumunda takım liderine kolaylıkla ulaşabilme (2) ve ilgili konuda lider ile açık bir iletişime sahip olma (1) değişkenlerine ayrılmaktadır. Performans planlamaya katılımın; performans kriterlerinin belirlenmesinde üyelerin görüşlerinin alınması (4), takım vizyon veya hedeflerinin belirlenmesinde üyelerin görüşlerinin alınması (3) ve performans planlama sürecine üyelerin etkin katılımının sağlanması (3) değişkenlerinden oluştuğu belirlenmiştir. Performans değerlendirmeye katılım ise; üyelerin değerlendirme sistemine katılımını teşvik eden yapının varlığı (3), üyelerin değerlendirme sisteminin gelişimine yönelik katkı sunması (2), değerlendirme sonuçlarının takım lideri ile tartışılması (2) ve değerlendirme sonuçlarına itiraz edilmesi (2) değişkenlerinden oluşmaktadır.
- Adalet algısı mülakat verilerinin analizine bağlı olarak performans-adalet ilişkisi ve objektiflik kategorilerine ayrılmaktadır. Performans-adalet ilişkisi; performansa göre adil değerlendirme (6), işe yönelik çabaya ve iş stresine göre adil değerlendirme (3), aynı işi yapan kişilere göre adil değerlendirme (2), değerlendirme sonuçlarının ücretlere adil yansıtılması (2) ve değerlendirme

sonuçlarının terfi sürecinde adil kullanılması (1) algılarından oluşmaktadır. Objektiflik algılarının bileşenleri ise, değerlendirmede takım liderinin objektif olması (7), takım liderinin sevdiği çalışanları ödüllendirmesi (3) ve belirli çalışanların yüksek performanslı değerlendirilmesidir (2).

- Geribildirim sağlama; genel geribildirim algısı ve başarılı/başarısız performans-geribildirim ilişkisi algısı çerçevesinde değerlendirilmektedir. Genel geribildirim algısı; geribildirim kültürünün varlığı (3), geribildirim sisteminin yapısı (3), uygulamanın zamanında yapılması (2) ve uygulama ortamı (2) bileşenlerinden oluşmaktadır. Başarılı/başarısız performans-geribildirim ilişkisinin alt boyutları; başarısız/yetersiz performansa geribildirim sağlama (4), başarılı/yeterli performansa geribildirim sağlama (3), başarısız performansa yönelik takım liderinin geribildirim tutumu (3), olumsuz geribildirim performansa etkisi (2) ve olumlu geribildirim-örgüt bağlılık ilişkisi (1) değişkenleridir.
- Genel ücret ve ödül sistemleri algısı, bireysel ücretlendirme ve takım temelli ücretlendirme, ücret ve ödül sistemleri algıları boyutlarındadır. Genel ücret ve ödül sistemleri algısı; ücretlendirme sistemi tercihi (6), ücretlerin belirlenmesinde değerlendirme sonuçlarından yararlanma durumu (3), bireysel özellikler-ödüllendirme ilişkisi (1) ve üst yönetim-ödüllendirme ilişkisi (1) değişkenlerinden oluşmaktadır. Bireysel ücretlendirme algısı; bireysel ücretlendirme-takım çalışması ilişkisi (3), bireysel ücretlendirme-motivasyon ilişkisi (3) ve bireysel ücretlendirme-işbirliği ve dayanışma ilişkisi (2) alt kategorilerine ayrılmaktadır. Takım temelli ücretlendirme kategorisinin kodları; takıma dayalı ücretlendirme-takım çalışması ilişkisi (3), takıma dayalı ücretlendirme-rekabet ilişkisi (3), takıma dayalı ücretlendirme-motivasyon ilişkisi (2) ve takıma dayalı ücretlendirme-etkinlik ilişkisidir (2).
- Takım liderleri ve üyelerinin takım performansının başarısını etkileyen faktörlerden takım yapısını daha çok önemsendiği gözlemlenmiştir. Katılımcıların takımlarının yapısal özellikleri hakkında detaylı bilgi sahibi oldukları tespit edilmiştir. Takım yapılarındaki gelişme ve iyileştirmelerin, bireysel performans ve takım performansında artışa neden olduğunu açıklanmıştır. Bu gelişme ve iyileştirmelerin performans değerlendirme uygulamalarını ve üyelerin performans sonuçlarını olumlu yönde etkilediği de katılımcılar tarafından

belirtilen bir diğer husustur. Mülakatlarda yürütücünün müdahalesi olmaksızın, takımdaki üye sayısı faktörünün değerlendirilmeye tabii tutulan üyelerin sistem algılarında belirleyici olduğuna yönelik ifadelere yer verilmiştir (üyeler arasında karşılıklı bağlılığın artmasının, karar ve süreçlere katılım ve adalet algıları üzerinde olumlu etkiler yarattığı gibi). Tüm bu veriler ışığında, takım performansını etkileyen tüm faktörleri ele almak yerine, bu faktörler arasında en önemli görülen takım yapısı ve bu yapıyı oluşturan özellikler üzerine yoğunlaşmıştır. Bu nedenle, anket çalışmasında takımların yapısal özelliklerinin takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algılarına etkisini belirlemek amaçlanmıştır.

4.9.2. Nicel Araştırma Bulguları

Anket çalışmasına katılan takım üyelerinin demografik özellikleri ve sorulara verdikleri cevaplara ilişkin araştırma bulguları bu bölümde incelenmiştir. Anket soruları Ekler bölümünde yer almaktadır.

4.9.2.1. Katılımcılara ve Takımlara İlişkin Özellikler ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Anket formlarının analizi sonucunda katılımcıların ve takımların özellikleri ile ilgili bulgular frekans ve yüzde dağılımları analizi ile açıklanmıştır.

Tablo 37
Katılımcılara İlişkin Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Seçenek	Kategori	N	%
Cinsiyet	Erkek	264	66.5
	Kadın	133	33.5
Yaş	18-24	32	8.1
	25-34	189	47.6
	35-44	129	32.5
	45-54	33	8.3
	55-64	10	2.5
	65 yıl ve üzeri	4	1.0
Eğitim Durumu	İlköğretim	0	0.0
	Lise	10	2.5
	Üniversite	251	63.2
	Yükseklisans	119	30.0
	Doktora	17	4.3
İşletmedeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	41	10.3

Tablo 37'nin devamı

	1-3 yıl	100	25.2
	4-6 yıl	133	33.5
	7-9 yıl	77	19.4
	10-12 yıl	32	8.1
	13 yıl ve üzeri	14	3.5
Takımdaki Görev Süresi	1 yıldan az	119	30.0
	1-3 yıl	185	46.6
	4-6 yıl	70	17.6
	7-9 yıl	23	5.8
	10-12 yıl	0	0.0
	13 yıl ve üzeri	0	0.0
Ana Proje Süresi	6 aydan az	76	19.1
	6 ay-12 ay	141	35.5
	13 ay-24 ay	101	25.4
	25 ay-36 ay	47	11.8
	37 ay-48 ay	27	6.8
	49 ay ve üzeri	1	1.3
Eşzamanlı olarak üye olunan takım sayısı	1	276	69.5
	2	114	28.7
	3 ve üzeri	7	1.8

Örneklem grubunu oluşturan takım üyelerinin %66.5'i erkek; %33.5'i kadındır. Katılımcıların önemli bir bölümünün 25-34 yaş aralığında (%47.6) yoğunlaştığı belirlenmiştir. Buna göre üyelerin %8.1'i 18-24, %32.5'i 35-44, %8.3'ü 45-54, %2.5'i 55-64 yaş aralığında, %1.0'i ise 65 ve üzeri yaştadır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %2.5'inin lise, %63.2'sinin üniversite, %30.0'unun yüksek lisans ve %4.3'ünün doktora mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %10.3'ü 1 yıldan az, %25.2'si 1-3 yıl arası, %33.5'i 4-6 yıl arası, %19.4'ü 7-9 yıl arası, %8.1'i 10-12 yıl arası ve %3.5'i 13 yıl ve üzeri süredir aynı işletmede çalışmaktadır. Aynı takımdaki görev süreleri açısından katılımcıların %30.0'unun 1 yıldan az, %46.6'sının 1-3 yıl arası, %17.6'sının 4-6 yıl arası, %5.8'inin 7-9 yıl arası süredir takımda görev aldığı belirlenmiştir. 10-12 yıl arası ve 13 yıl ve üzeri görev süresi olan herhangi bir takım üyesi bulunmamaktadır. Katılımcıların %19.1'i 6 aydan az, %35.5'i 6-12 ay arası, %25.4'ü 13-24 ay arası, %11.8'i 25-36 ay arası, %6.8'i 37-48 ay arası, %1.3'i 49 ay ve üzeri ana proje süresine sahip oldukları belirlenmiştir. Eş zamanlı olarak üye olunan takım sayısı açısından katılımcıların %69.5'inin 1, %28.7'sinin 2 ve %1.8'inin 3 ve üzeri projeye dahil olduklarını tespit edilmiştir.

Tablo 38
Takımlara İlişkin Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Seçenek	Kategori	N	%
Takımdaki Üye Sayısı	1-4	49	12.3
	5-8	224	56.4
	9-12	83	20.9
	13 ve üzeri	41	10.3
Performans Değerlendirme Sıklığı	Hiçbir zaman	22	5.6
	Yılda bir defa	128	32.4
	Yılda iki defa	183	46.3
	Yılda üç veya dört defa	59	14.8
	Yılda beş ya da altı defa	3	0.8

Tablo 38'e göre araştırmaya katılan takımların üye sayıları incelendiğinde %12.3'ünün 1-4 arası, %56.4'ünün 5-8 arası, %20.9'unun 9-12 arası ve %10.3'ünün 13 ve üzeri üyeye sahip olduğu gözlenmiştir. Takım büyüklüğüne ilişkin bu sonuçlar ideal takım büyüklüğünü desteklemektedir. Katılımcıların %32.4'ü yılda bir defa, %46.3'ü yılda iki defa, %14.8'i yılda üç veya dört defa ve %0.8'i yılda beş ya da altı defa değerlendirildiğini ifade etmiştir. Mülakat ve anket çalışması öncesi araştırma kapsamına alınması planlanan işletmelerin İK yöneticileri ile görüşülmüş ve bu işletmelerin takım temelli performans değerlendirme sistemi uyguladıkları kabul edilmiştir. Anket çalışmasının takım temelli performans değerlendirme sisteminin hakim olduğu işletme çalışanlarına uygulandığı ifade edilebilir. Bununla birlikte katılımcıların %5.6'sı performanslarının hiç değerlendirilmediğini ifade etmiştir. Bu durum katılımcıların değerlendirme sistem hakkında bilgi sahibi olmamalarından veya yöneticilere karşı olumsuz tutumlarından kaynaklanabilir.

4.9.2.2. Takım Yapısal Özellikleri ve Boyutlarına İlişkin Analiz Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde takım yapısal özellikleri ölçeği ve boyutlarının düzeylerine ve analiz sonuçlarına ilişkin bulgular ile ölçeğin ve boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılaşmasına ait bulgular değerlendirilecektir. Takım yapısal özelliklerine ilişkin olarak genel ortalama ve her bir boyut için ayrı ayrı ortalamalar alınmıştır. Takım üyelerinin değerlendirmelerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 39
Takım Yapısal Özelliklerinin Düzeyi ve Ölçeğin Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Takım Yapısal Özellikleri ve Boyutları	Ortalama	St. Sapma
1. Takım Büyüklüğü	3.36	0.70
2. Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri	3.77	0.66
3. Takım Liderliği	3.54	0.81
4. Karşılıklı Bağlılık	3.58	0.63
Takım Yapısal Özellikleri Toplam Değeri	3.55	0.47

*n=397

Takım yapısal özellikleri boyutlarına ilişkin ortalama değerlerin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Ölçeğin genel ortalaması göz önüne alındığında (Ortalama=3.55), boyutlara ilişkin ortalama değerlerin önemli ölçüde farklılaşmadığı ifade edilebilir. Buna göre takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyim boyutunda en yüksek ortalama (Ortalama=3.77), takım büyüklüğü boyutunda ise en düşük ortalama (Ortalama=3.36) elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların takım yapısal özellikleri boyutlarında olumlu algılara sahip oldukları ifade edilebilir. Standart sapmanın düşük değeri katılımcıların faktörler açısından eğilimlerinin birbirine yaklaştığını, yüksek değeri ise katılımcı eğilimleri arasında uzaklaşma olduğunu göstermektedir.

Tablo 40
Takım Yapısal Özellikleri Ölçeği ve Boyutlarına Ait Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic (Z¹)	Df	Sig.	Statistic (Z²)	Df	Sig.
1. Takım Büyüklüğü	.085	397	.000	.982	397	.000
2. Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri	.128	397	.000	.972	397	.000
3. Takım Liderliği	.132	397	.000	.950	397	.000
4. Karşılıklı Bağlılık	.116	397	.000	.966	397	.000
Ölçeğin Genel Normallik Değeri	.088	397	.000	.972	397	.000

*Sig. değerleri 0,05'den küçük olduğu için verilerin normal dağılım göstermediği belirlenmiştir.

Takım yapısal özellikleri ölçeğinin demografik özelliklere göre farklılaşmasına ait bulgular incelenmiştir. Verilerin analizinde kullanılacak uygun analiz türünün belirlenmesi için öncelikli olarak katılımcı değerlendirmelerinin normal dağılıma sahip olup olmadığı belirlenmiştir. Tablo 40’ta ölçek ve boyutlara ilişkin verilerin normallik testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 40’ta Kolmogorov-Smirnov (Z^1) ve Shapiro-Wilk (Z^2) testleri sonuçları sunulmuştur. Test sonuçlarına göre, takım yapısal özellikleri ölçeğinin normal dağılım göstermediği saptanmıştır. ($Z^1_{.088}$, $Z^2_{.972}$; $p<0.05$). Ölçeğin boyutlarına ilişkin normallik testi sonuçları incelendiğinde, takım büyüklüğü ($Z^1_{.085}$, $Z^2_{.982}$; $p<0.05$), takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri ($Z^1_{.128}$, $Z^2_{.972}$; $p<0.05$), takım liderliği ($Z^1_{.132}$, $Z^2_{.950}$; $p<0.05$) ve karşılıklı bağlılık ($Z^1_{.116}$, $Z^2_{.976}$; $p<0.05$) boyutlarının normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Bu sonuca bağlı olarak araştırmanın ilerleyen aşamalarında non-parametrik testler kullanılacaktır.

Takım yapısı boyutlarının normal dağılım göstermemesi nedeni boyutların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır ve sonuçlar Tablo 41’de belirtilmiştir.

Tablo 41
Cinsiyet ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	Sig. (2-tailed)	Farklılık Durumu
Takım Yapısal Özellikleri Boyutları					
Takım Büyüklüğü	Kadın Erkek	24922.50 47467.50	15589.000	.787	Farklılık yok
Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri	Kadın Erkek	25237.00 47153.00	16665.000	.405	Farklılık yok
Takım Liderliği	Kadın Erkek	23428.50 48961.50	16775.000	.467	Farklılık yok
Karşılıklı Bağlılık	Kadın Erkek	24098.50 48291.50	17282.500	.798	Farklılık yok

Tabloda takım üyelerinin cinsiyetleri ile ölçeğe ait faktör ortalamaları arasında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analiz sonucu sign. değerlerinin 0,05 değerinden büyük olması üyelerin aynı veya benzer değerlendirmeler yaptığını belirtirken; bu değer 0,05’ten küçük olması değerlendirmelerin farklılaştığını ifade etmektedir.

Cinsiyet değişkeni açısından takım yapısı boyutlarından takım büyüklüğü ($U=15589.000$; $p=.787$, $p<.05$), üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri ($U=16665.000$; $p=.405$, $p<.05$), takım liderliği ($U=16775.000$; $p=.467$; $p<.05$) ve karşılıklı bağlılık ($U=17282.500$; $p=.798$, $p<.05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Takım yapısal özellikleri boyutları için sıra ortalamaları değerleri karşılaştırma yapılmasına olanak sağlamamaktadır. Bu sonuçlara göre, üyelerin takım yapısal özellikleri boyutlarına ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkeklerin takım yapısal özellikleri boyutlarına ilişkin algıları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte, erkeklerin kadınlara göre daha yüksek bir algıya sahip olduğu görülmektedir. Bu farklılığın anlamlı çıkmamasının nedenlerinden biri, kadın ve erkek takım üyelerinin sayısının dağılımındaki farklılık olabilir. Analiz sonucuna göre takımlar yapısal özellikleri boyutlarında H_{1a} alt hipotezi reddedilmiştir.

Katılımcıların takım yapısal özellikleri boyutlarının yaş aralığı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile gerçekleştirilen grup istatistikleri Tablo 42’de yer almaktadır. Yaş aralığı değişkeninde ikiden fazla grubun bulunması nedeni ile veriler Kruskal-Wallis testi ile analiz edilmiştir.

Anketi cevaplayan takım üyelerinin yaş aralığı ile ölçeğe ait faktör ortalamaları arasında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Yaş aralığı değişkeni açısından takım büyüklüğü ($\chi^2=4.632$; $p=.462$, $p<.05$), üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri ($\chi^2=7.039$; $p=.218$, $p<.05$), takım liderliği ($\chi^2=2.494$; $p=.777$, $p<.05$) ve karşılıklı bağlılık ($\chi^2=7.579$; $p=.181$, $p<.05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuçlara göre, üyelerin takım yapısal özellikleri boyutlarına ilişkin algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Farklı yaş aralığında olan üyelerin takım yapısal özellikleri ve boyutlarına ilişkin algıları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte, bu farklılıkların boyutlar bazında belirli yaş aralıklarında daha fazla olduğu gözlenmiştir. Buna göre 65 yaş ve üzeri üyeler takım büyüklüğü boyutunda ve 35-44 yaş arasında olanlar üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri boyutlarında daha yüksek bir algıya sahipken, takım liderliği ve karşılıklı bağlılık boyutlarında 45-54 yaş aralığında algı düzeyleri artmaktadır. Farklılığın anlamlı

çıkması, takımlardaki üyelerin farklı yaş dağılımlarında olmalarından kaynaklanabilir. Elde edilen bulgulara göre H_{1b} alt hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 42
Yaş Aralığı ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Yaş Aralığı	Sıra Ortalama	Kruskal Wallis	Sig. (2-tailed)	Farklılık
Takım Yapısal Özellikleri Boyutları					
Takım Büyüklüğü	18-24	197.40	4.632	.462	Farklılık yok
	25-34	188.37			
	35-44	185.95			
	45-54	210.68			
	55-64	159.00			
	65 ve üzeri	275.38			
Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri	18-24	176.52	7.039	.218	Farklılık yok
	25-34	189.33			
	35-44	203.40			
	45-54	189.86			
	55-64	102.69			
	65 ve üzeri	122.50			
Takım Liderliği	18-24	199.67	2.494	.777	Farklılık yok
	25-34	192.36			
	35-44	183.62			
	45-54	208.79			
	55-64	154.25			
	65 ve üzeri	176.75			
Karşılıklı Bağlılık	18-24	176.28	7.579	.181	Farklılık yok
	25-34	181.84			
	35-44	198.07			
	45-54	231.77			
	55-64	171.44			
	65 ve üzeri	146.63			

Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri boyutlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile gerçekleştirilen Kruskal-Wallis testi grup istatistikleri Tablo 43'te sunulmaktadır.

Tablo 43
Eğitim Durumu ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin
Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Eğitim Durumu	Sıra Ortalama	Kruskal Wallis	Sig. (2-tailed)	Farklılık
Takım Yapısal Özellikleri Boyutları					
Takım Büyüklüğü	Önlisans	149.25	.647	.886	Farklılık yok
	Lisans	191.81			
	Yükseklisans	193.47			
	Doktora	171.44			
Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri	Önlisans	169.63	3.367	.338	Farklılık yok
	Lisans	188.20			
	Yükseklisans	200.70			
	Doktora	165.29			
Takım Liderliği	Önlisans	210.75	2.828	.419	Farklılık yok
	Lisans	196.44			
	Yükseklisans	180.97			
	Doktora	159.79			
Karşılıklı Bağlılık	Önlisans	212.63	1.688	.640	Farklılık yok
	Lisans	191.35			
	Yükseklisans	191.83			
	Doktora	159.12			

Eğitim durumu değişkeni açısından takım büyüklüğü ($\chi^2=.647$; $p=.886$, $p<.05$), üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri ($\chi^2=3.367$; $p=.338$, $p<.05$), takım liderliği ($\chi^2=2.828$; $p=.419$, $p<.05$) ve karşılıklı bağlılık ($\chi^2=1.688$; $p=.640$, $p<.05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuçlara göre, üyelerin takım yapısal özellikleri boyutlarına ilişkin algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Farklı durumlarına sahip üyelerin takım yapısal özellikleri ve boyutlarına ilişkin algıları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte, bu farklılıkların boyutlar bazında belirli eğitim düzeylerinde daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Buna göre önlisans mezunu üyeler takım liderliği ve karşılıklı bağlılık boyutlarında, yüksek lisans mezunu üyeler ise takım büyüklüğü ve üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri boyutlarında yüksek algı düzeyine sahiptir. Bulgular, takım yapısal özellikleri boyutlarında H_{1c} alt hipotezinin reddedildiğini göstermektedir.

Takımdaki üye sayısı değişkeni açısından takım yapısal özellikleri boyutlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye ilişkin grup istatistikleri şu şekildedir:

Tablo 44
Takımdaki Üye Sayısı ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin
Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Kruskal Wallis (x^2)	Sig. (2- tailed)	Farklılık
Takım Yapısal Özellikleri Boyutları			
Takım Büyüklüğü	14.411	.002	Farklılık var
Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri	1.213	.750	Farklılık yok
Takım Liderliği	6.376	.095	Farklılık yok
Karşılıklı Bağlılık	3.217	.359	Farklılık yok

Takımdaki üye sayısı değişkeni açısından üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri ($x^2=1.213$; $p=.750$, $p<.05$), takım liderliği ($x^2=6.376$, $p=.095$, $p<.05$) ve karşılıklı bağlılık ($x^2=3.217$; $p=.359$, $p<.05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuçlara göre, üyelerin takım yapısı boyutlarına ilişkin algılarının takımdaki üye sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte takım büyüklüğü ($x^2=14.411$; $p=.002$, $p<.05$) boyutu takımdaki üye sayısına göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı belirlemek üzere Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Test sonucuna göre takım büyüklüğü algısının 1-4 ile 5-8 arası üye sayısındaki farklılığın 5-8 üye; 1-4 ve 5-8 arası üye sayısı ile 13 ve üzeri üye sayısı arasındaki farklılığın 13 ve üzeri üye; 9-12 arası ile 13 ve üzeri üye sayısı arasındaki farklılığın 9-12 üye lehine anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buradan kalabalık takımlarda takım büyüklüğü algısının kalabalık olmayan takımlara göre daha anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Analiz sonucu elde edilen bulgular takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri, takım liderliği ve karşılıklı boyutunda hipotezin reddedildiğini; takım büyüklüğü boyutunda ise kabul edildiğini göstermektedir. Bu sonuca bağlı olarak H_{1d} alt hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Tablo 45’te katılımcıların takım yapısal özellikleri boyutlarının mevcut işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye ilişkin Kruskal-Wallis testi sonucu oluşan grup istatistikleri yer almaktadır.

Tablo 45
İşletmedeki Çalışma Süresi ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Kruskal Wallis (x^2)	Sig. (2- tailed)	Farklılık
Takım Yapısal Özellikleri Boyutları			
Takım Büyüklüğü	5.439	.365	Farklılık yok
Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri	1.123	.952	Farklılık yok
Takım Liderliği	4.494	.481	Farklılık yok
Karşılıklı Bağlılık	4.361	.499	Farklılık yok

İşletmedeki çalışma süreleri değişkenine göre takım büyüklüğü ($x^2=5.439$; $p=.365$, $p<.05$), üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri ($x^2=1.123$; $p=.952$, $p<.05$), takım liderliği ($x^2=4.494$; $p=.481$, $p<.05$) ve karşılıklı bağlılık ($x^2=4.361$; $p=.499$, $p<.05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Üyelerin takım yapısal özellikleri boyutlarına ilişkin algılarının işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ifade edilebilir. Bu sonuçlara göre H_{1e} alt hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 46’da takım yapısal özellikleri boyutlarının takımdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Takımdaki çalışma süresi değişkeni açısından ikiden fazla grubun bulunması nedeni ile veriler Kruskal-Wallis testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 46
Takımdaki Çalışma Süresi ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Kruskal Wallis (x^2)	Sig. (2- tailed)	Farklılık
Takım Yapısal Özellikleri Boyutları			
Takım Büyüklüğü	5.614	.132	Farklılık yok
Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri	7.910	.048	Farklılık var
Takım Liderliği	2.792	.425	Farklılık yok
Karşılıklı Bağlılık	1.168	.761	Farklılık yok

Takımdaki çalışma süreleri değişkeni açısından takım büyüklüğü ($x^2=5.614$; $p=.132$, $p<.05$), takım liderliği ($x^2=2.792$; $p=.425$, $p<.05$) ve karşılıklı bağlılık ($x^2=1.168$;

$p=.765$, $p<.05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık gözlenmezken; üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri ($\chi^2=7.910$; $p=.048$, $p<.05$) boyutunun anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Bu farklılığın üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri ile ilgili hangi gruptan ya da gruplardan kaynaklandığı belirlemek üzere Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Test sonucuna göre 4-6 ve 7-9 yıl değişkenleri arasındaki farklılığın 4-6 yıl lehine anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre 4-6 yıl arası süredir aynı takımda görev alanların 7-9 yıl arası çalışanlara göre diğer üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri ile ilgili algı düzeyleri daha yüksektir.

Bulgular takım büyüklüğü, takım liderliği ve karşılıklı bağlılık boyutlarında hipotezin reddedildiğini; takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri boyutunda ise kabul edildiğini göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre H_{1f} alt hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Takım yapısal özellikleri boyutlarının ana proje süresine göre farklılık göstermesi durumuna ilişkin istatistiki bilgiler Tablo 47'deki gibidir.

Tablo 47
Ana Proje Süresi ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin
Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Kruskal Wallis (χ^2)	Sig. (2- tailed)	Farklılık
Takım Yapısal Özellikleri Boyutları			
Takım Büyüklüğü	23.453	.000	Farklılık var
Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri	32.499	.000	Farklılık var
Takım Liderliği	16.873	.005	Farklılık var
Karşılıklı Bağlılık	4.632	.462	Farklılık yok

Ana proje süresi değişkeni açısından karşılıklı bağlılık ($\chi^2=4.632$; $p=.462$, $p<.05$) boyutunda bir farklılık tespit edilmemiştir. Bununla birlikte takım büyüklüğü ($\chi^2=23.453$; $p=.000$, $p<.05$), üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri ($\chi^2=32.499$; $p=.000$, $p<.05$) ve takım liderliği ($\chi^2=16.873$; $p=.000$, $p<.05$) boyutları proje süresine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Mann Whitney-U testi sonucuna göre takım büyüklüğü algısının 6 aydan az ile 37-48 ay arası değişkenleri arasındaki farklılığın 6 aydan az; 6-12 ile daha fazla süreli değişkenler arasındaki farklılık 6-12 ay lehine anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç 1 yıldan daha az süreli projelerde görev alan üyelerin takım büyüklüğünü daha olumlu algıladıklarını göstermektedir.

Analiz sonucundan takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri algıları açısından 6 aydan az ve 37-48 ay ile 6-12 ay arasındaki farklılığın 6-12 ay; 6 aydan az ile 13-24 ay arasındaki farklılığın 6 aydan az; 13-24 ile 37-48 ay arasındaki farklılığın 13-24 ay; 37-48 ile 49 ay ve üzeri ana proje süresi arasındaki farklılığın 37-48 ay lehine anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre kısa süreli olarak ifade edebilen 1 yıldan az süreli projelerde görev alan üyelerinin çalışma arkadaşlarının bilgi, beceri ve deneyimleri ile ilgili daha olumlu algılara sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçları takım liderliği algılarına göre 6 aydan az süre ile 6-12 ay arasındaki farklılığın 6-12 ay; 6 aydan az süre ile 13-24 ay arasındaki farklılığın 13-24 ay; 6 aydan az süre ile 25-36 ay ana proje süresi arasındaki farklılığın 25-36 ay lehine anlamlı olduğu göstermektedir. Buna göre 6 ay ve 3 yıl arası süreli projelerde görev alan takım üyelerinin takımdaki liderlik ile daha olumlu algılara sahip oldukları ifade edilebilir.

Bulgular hipotezin karşılıklı bağıllık boyutunda reddedildiğini; takım büyüklüğü, üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri ve takım liderliği boyutlarında ise kabul edildiği göstermektedir. Bu sonuçlara göre H_{1g} alt hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada katılımcıların birden fazla takıma üye olabileceği kabul edilmiştir. Tablo 48’de takım yapısal özellikleri boyutlarının eş zamanlı olarak üye olunan takım sayısı değişkenine göre farklılaşma durumları incelenmiştir.

Tablo 48
Eş Zamanlı Olarak Üye Olunan Takım Sayısı ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Kruskal Wallis (x^2)	Sig. (2- tailed)	Farklılık
Takım Yapısal Özellikleri Boyutları			
Takım Büyüklüğü	3.772	.152	Farklılık yok
Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri	1.387	.500	Farklılık yok
Takım Liderliği	.357	.836	Farklılık yok
Karşılıklı Bağlılık	.375	.829	Farklılık yok

Eş zamanlı olarak üye olunan takım sayısı değişkeni açısından takım büyüklüğü ($x^2=3.772$; $p=.152$, $p<.05$), üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri ($x^2=1.387$; $p=.500$, $p<.05$), takım liderliği ($x^2=.357$; $p=.836$, $p<.05$) ve karşılıklı bağıllık ($x^2=.375$; $p=.829$, $p<.05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. H_{1h} alt hipotezi takım

yapısal özellikleri boyutlarında reddedilmiştir. Takım yapısal özellikleri boyutlarının performans değerlendirme sıklığına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin grup istatistikleri Tablo 49’da verilmektedir.

Tablo 49
Performans Değerlendirme Sıklığı ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Kruskal Wallis (x^2)	Sig. (2- tailed)	Farklılık
Takım Yapısal Özellikleri Boyutları			
Takım Büyüklüğü	9.739	.045	Farklılık var
Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri	5.041	.283	Farklılık yok
Takım Liderliği	12.025	.017	Farklılık var
Karşılıklı Bağlılık	10.592	.032	Farklılık var

Performans değerlendirme sıklığı değişkeni açısından üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri ($x^2=5.041$; $p=.283$, $p<.05$) boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı; takım büyüklüğü ($x^2=9.739$; $p=.045$, $p<.05$), takım liderliği ($x^2=12.025$; $p=.017$, $p<.05$) ve karşılıklı bağlılık ($x^2=10.592$; $p=.032$, $p<.05$) boyutlarının ise performans değerlendirme sıklığına göre anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için gerçekleştirilen analiz sonucu takım büyüklüğü boyutunda “hiç bir zaman” ve “yılda üç veya dört defa” değişkenleri arasındaki farklılığın “yılda üç veya dört defa” lehine; “yılda iki defa” ve “yılda üç veya dört defa” değişkenleri arasındaki farklılığın “yılda iki defa” lehine anlamlı olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç yılda iki defa performansı değerlendirilen üyelerin takım büyüklüğü ile ilgili daha olumlu algılara sahip olacağını göstermektedir.

Takım liderliği ve karşılıklı bağlılık boyutlarında “hiç bir zaman” ve “yılda bir defa” değişkenleri arasındaki farklılığın “yılda bir defa” değişkeni lehine; “yılda bir defa” ve “yıl iki defa” değişkenleri arasındaki farklılığın “yıl iki defa” lehine anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre yılda iki defa performans değerlendirme dönemi gerçekleştiren takım üyeleri, takım liderliği ve karşılıklı bağlılık boyutlarında daha olumlu algılara sahiptir. Performans değerlendirme sıklığı performansın hangi zaman aralıklıkları ile değerlendirildiğini ifade eder. Yıl boyunca devam eden performans yönetim çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen performans değerlendirme, performans sonuçlarının çalışanlar ile paylaşıldığı ve geribildirim sağlandığı değerlendirme

dönemlerini içermektedir. Analiz sonucunda performansın yılda iki defa değerlendirildiği takımlarda üyelerin, takımların yapısal özelliklerine ilişkin daha yüksek algıya sahip oldukları ifade edilebilir.

Hipotezin takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri boyutunda reddedildiği; takım büyüklüğü, takım liderliği ve karşılıklı bağlılık boyutunda ise kabul edildiği görülmektedir. Buna göre H_{1i} alt hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Takım yapısal özellikleri boyutlarının takımların mensubu olduğu işletmelere göre farklılık gösterme durumlarına ilişkin sonuçlar Tablo 50’de yer almaktadır.

Tablo 50
Takımın Mensubu Olduğu İşletme ile Takım Yapısal Özellikleri Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Kruskal Wallis (x^2)	Sig. (2-tailed)	Farklılık
Takım Yapısal Özellikleri Boyutları			
Takım Büyüklüğü	145.651	.000	Farklılık var
Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri	142.853	.000	Farklılık var
Takım Liderliği	146.515	.000	Farklılık var
Karşılıklı Bağlılık	116.399	.000	Farklılık var

Takımın mensubu olduğu işletme değişkeni açısından takım büyüklüğü ($x^2=145.651$; $p=.000$, $p<.05$), üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri ($x^2=142.853$; $p=.000$, $p<.05$), takım liderliği ($x^2=146.515$; $p=.000$, $p<.05$) ve karşılıklı bağlılık ($x^2=116.399$; $p=.000$, $p<.05$) boyutları anlamlı olarak farklılaşmaktadır. İşletme sayısının 36 olması, bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının belirlenmesinde engel oluşturmaktadır. Bu nedenle farklı işletmelerin ve takımlarının takım yapısal özellikleri ve boyutları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı olmakla birlikte, hangi işletmelerin daha yüksek algı düzeyine sahip oldukları belirlenememiştir. Bulgulara göre her bir boyut açısından H_{1k} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmada ilgili değişkenlerin normal dağılım göstermemesi nedeni ile takım yapısal özellikleri ve boyutları ile performansı değerlendiren kişiler ve değerlendirme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde Spearman Brown sıra farkları korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 51’de gösterilmektedir.

Tablo 51
Takım Yapısal Özellikleri ve Boyutları ile Performansı Değerlendiren Kişiler ve Değerlendirme Düzeyleri Arasında Spearman Sıra Farkları Korelasyon Analizi Sonuçları

Değer		Takım Büyüklüğü	Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri	Takım Liderliği	Karşılıklı Bağlılık	Takım Yapısal Özellikleri
Çalışanın Kendisi	r_s	-.110*	.084	.070	.098	.026
	sign.	.032	.103	.176	.057	.614
İlk Amiri	r_s	-.059	.017	-.010	.096	.016
	sign.	.249	.749	.850	.063	.763
Üst Yönetim	r_s	.093	.049	.109*	.024	.092
	sign.	.070	.343	.034	.642	.073
Takım Arkadaşları	r_s	-.130	.045	.080	.102*	.020
	sign.	.012	.382	.121	.047	.694
Astları	r_s	-.028	.037	.032	.018	.004
	sign.	.583	.473	.533	.733	.934
Müşterileri	r_s	-.172**	-.066	.038	.064	-.068
	sign.	.001	.198	.458	.216	.186
Takım Lideri (Proje Yöneticisi)	r_s	-.137**	.012	-.032	.007	-.067
	sign.	.008	.813	.538	.892	.186

* $p < .05$

** $p < .01$

Tablo 51’de takım yapısal özellikleri ve boyutları ile performans değerlendiricilerden çalışanın kendisi, ilk amiri, üst yönetim, takım arkadaşları, astları, müşterileri ve takım lideri arasındaki ilişkilere yönelik Spearman Sıra Farkları Korelasyon Sayısı (r_s) ve anlamlılık değeri (sign.) hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, takım büyüklüğü ile çalışanın kendisi ($r_s = -.110$; $p = .032$, $p < .05$), takım arkadaşları ($r_s = -.130$; $p = .012$, $p < .01$), müşterileri ($r_s = -.172$; $p = .001$, $p < .01$) ve takım lideri ($r_s = -.137$; $p = .008$, $p < .01$) boyutları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar bir takım üyesinin performansının değerlendirmesi aşamasına performansı değerlendirilen üyenin, takımın diğer üyelerinin, müşterilerin ve takım liderinin aktif olarak katıldığı takım temelli performans değerlendirme sistemlerinde, değerlendirilen

üyelerin takım büyüklüğüne ilişkin olumlu algılarının azalacağını göstermektedir. Bu duruma bağlı olarak üyelerin takım büyüklüğü ile ilgili olumsuz algıları artacaktır.

Analiz sonucunda karşılıklı bağlılık ile takım arkadaşları ($r_s=.109$; $p=.034$, $p<.05$) ve takım liderliği boyutu ile üst yönetim ($r_s=.102$; $p=.047$, $p<.05$) boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu durum bireyin performans sonucunun belirlenmesinde takımdaki diğer üyelerin aktif olarak görev aldığı takımlarda bireyin takıma ve takım arkadaşlarına olan bağlılığının artacağı anlamına gelmektedir. Takım lideri ve üyenin bağlı bulunduğu bölüm yöneticisi dışında daha üst kademelerdeki yöneticilerin bireyin performansını değerlendirmeye aktif olarak katılmaları ise bireylerin takım liderliği algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte diğer değişkenler arasında anlamlı sonuçlara rastlanmamıştır.

Araştırma sonuçlarına göre takım büyüklüğü, takım liderliği ve karşılıklı bağlılık boyutlarında H_{1j} alt hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

4.9.2.3. Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutlarına İlişkin Analiz Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutlarının düzeyleri ve analiz sonuçlarına ilişkin bulgular ile ölçeğin ve boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılaşmasına ait bulgular değerlendirilecektir. Performans değerlendirme sistemleri algıları ve boyutlarına ilişkin değerlendirmelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri şu şekildedir:

Tablo 52
Performans Değerlendirme Sistemleri Algıları Düzeyi ve Ölçeğin Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutları	Ortalama	St. Sapma
1. Algılanan Sistem Bilgisi	2.91	0.60
2. Karar ve Sürece Katılım Algısı	2.90	0.77
3. Adalet Algısı	2.77	0.58
4. Geribildirim Sağlama Algı	2.97	0.55
5. Ücret ve Ödül Sistemleri Algısı	3.11	0.41
Performans Değerlendirme Sistemi Algısı Toplam Değeri	2.93	0.43

*n=397

Ölçek ve boyutlarına ilişkin ortalama değerler arasında önemli bir farklılık gözlenmemektedir. Performans değerlendirme sistemleri algıları genel ortalaması göz önüne alındığında (Ortalama=2.93), boyutlara ilişkin ortalama değerlerin farklılaşmadığı ifade edilebilir. Buna göre ücret ve ödül sistemleri algısı boyutunda en yüksek ortalama (Ortalama=3.11), adalet algısı boyutunda ise en düşük ortalama (Ortalama=2.77) elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların performans değerlendirme sistemi algıları boyutlarında olumlu; ancak takım yapısal özelliklerine göre daha düşük algı düzeyine sahip oldukları ifade edilebilir. Standart sapmanın düşük değeri katılımcıların faktörler açısından eğilimlerinin birbirine yaklaştığını, yüksek değeri ise katılımcı eğilimleri arasında uzaklaşma olduğunu göstermektedir.

Verilerin analizinde kullanılacak uygun analiz türünün belirlenmesi için katılımcı değerlendirmelerinin normal dağılıma sahip olup olmadığı incelenmiştir (Tablo 53).

Tablo 53
Performans Değerlendirme Sistemi Algısı ve Ölçeğin Boyutlarına İlişkin
Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic (Z ¹)	Df	Sign.	Statistic (Z ²)	Df	Sign.
1. Algılanan Sistem Bilgisi	.068	397	.000	.993	397	.048
2. Karar ve Sürece Katılım Boyutu	.076	397	.000	.978	397	.000
3. Adalet Boyutu	.058	397	.002	.988	397	.002
4. Geribildirim Sağlama Boyutu	.090	397	.000	.977	397	.000
5. Ücret ve Ödül Sistemleri Boyutu	.051	397	.014	.991	397	.015
Ölçeğin Genel Normallik Değeri	.074	397	.000	.980	397	.000

*Sign. değerleri 0,05'den küçük olduğu için verilerin normal dağılım göstermediği görülmüştür.

Performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutlarının normallik testi sonuçlarına göre ölçeğin ($Z^1_{.074}$, $Z^2_{.980}$; $p < 0.05$), normal dağılım göstermediği saptanmıştır. Test sonucu boyutlar bazında incelendiğinde algılanan sistem bilgisi ($Z^1_{.068}$, $Z^2_{.993}$; $p < 0.05$), karar ve sürece katılım ($Z^1_{.076}$, $Z^2_{.978}$; $p < 0.05$), adalet $Z^1_{.058}$, $Z^2_{.988}$; $p < 0.05$), geribildirim sağlama ($Z^1_{.090}$, $Z^2_{.977}$; $p < 0.05$) ve ücret ve ödül sistemi ($Z^1_{.051}$, $Z^2_{.991}$; $p < 0.05$) boyutlarının da normal dağılıma sahip olmadığı görülmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutlarının farklılaşma durumu ve test sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 54
Cinsiyet ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Faktör Ortalamalarına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	Sig. (2-tailed)	Farklılık
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutları					
Performans Değerlendirme Sistemi	Kadın	191.54	17460.000	.929	Farklılık yok
	Erkek	189.97			
Algılanan Sistem Bilgisi	Kadın	185.46	16850.500	.513	Farklılık yok
	Erkek	193.06			
Karar ve Sürece Katılım Algısı	Kadın	190.88	17475.000	.940	Farklılık yok
	Erkek	190.31			
Adalet Algısı	Kadın	186.80	16972.000	.588	Farklılık yok
	Erkek	192.38			
Geribildirim Sağlama Algısı	Kadın	191.77	17440.000	.914	Farklılık yok
	Erkek	189.85			
Ücret ve Ödül Sistemleri Algısı	Kadın	207.46	15675.000	.081	Farklılık yok
	Erkek	181.88			

Cinsiyet değişkeni açısından genel performans değerlendirme sistemi ($U=17460.000$; $p=.929$, $p<.05$), algılanan sistem bilgisi ($U=16850.500$; $p=.513$, $p<.05$), karar ve sürece katılım ($U=17475.000$; $p=.940$, $p<.05$), adalet ($U=16972.000$; $p=.588$, $p<.05$), geribildirim sağlama ($U=17440.000$; $p=.914$, $p<.05$) ve ücret ve ödül sistemleri ($U=15675.000$; $p=.081$, $p<.05$) algıları boyutlarında farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuçlara göre, üyelerin performans değerlendirme sistemi ve boyutlarına ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkeklerin performans değerlendirme sistemi ve boyutlarına ilişkin algıları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte, genel performans değerlendirme sistemi algısı, karar ve sürece katılım, geribildirim sağlama ve ücret ve ödül sistemleri boyutlarında kadınların; algılanan sistem bilgisi ve adalet boyutlarında ise erkeklerin daha yüksek bir algıya sahip olduğu görülmektedir. Bu farklılığın anlamlı çıkmamasının nedeni olarak kadın ve erkek üyelerin sayısının dağılımındaki farklılık gösterilebilir. Bu sonuçlara göre H_{11} alt hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 55'te performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutlarının yaş aralığı değişkenine göre farklılaşma durumlarına ilişkin grup istatistikleri yer almaktadır.

Tablo 55
Yaş Aralığı ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Yaş Aralığı	Sıra Ortalaması	Kruskal Wallis	Sig. (2-tailed)	Farklılık
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutları					
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları	18-24	191.45	4.483	.482	Farklılık yok
	25-34	186.17			
	35-44	191.54			
	45-54	222.45			
	55-64	124.50			
	65 ve üzeri	215.13			
Algılanan Sistem Bilgisi	18-24	191.45	4.942	.432	Farklılık yok
	25-34	183.75			
	35-44	192.15			
	45-54	224.91			
	55-64	187.31			
	65 ve üzeri	159.75			
Karar ve Sürece Katılım Algısı	18-24	198.10	3.036	.694	Farklılık yok
	25-34	184.65			
	35-44	193.39			
	45-54	215.27			
	55-64	143.25			
	65 ve üzeri	200.13			
Adalet Algısı	18-24	195.22	1.445	.919	Farklılık yok
	25-34	194.06			
	35-44	185.11			
	45-54	197.73			
	55-64	137.00			
	65 ve üzeri	210.88			
Geribildirim Sağlama Algısı	18-24	172.62	7.748	.171	Farklılık yok
	25-34	181.49			
	35-44	199.48			
	45-54	229.86			
	55-64	153.69			
	65 ve üzeri	196.25			
Ücret ve Ödül Sistemleri Algısı	18-24	197.90	6.715	.243	Farklılık yok
	25-34	195.79			
	35-44	189.99			
	45-54	180.41			
	55-64	94.38			
	65 ve üzeri	189.00			

Yaş aralığı açısından genel performans değerlendirme sistemi ($\chi^2=4.483$; $p=.482$, $p<.05$), algılanan sistem bilgisi ($\chi^2=4.942$; $p=.432$, $p<.05$), karar ve sürece katılım ($\chi^2=3.036$; $p=.694$, $p<.05$), adalet ($\chi^2=1.445$; $p=.919$, $p<.05$), geribildirim sağlama ($\chi^2=7.748$; $p=.171$, $p<.05$) ve ücret ve ödül sistemi ($\chi^2=6.715$; $p=.243$, $p<.05$) algıları boyutlarında bir farklılık tespit edilmemiştir. Farklı yaş aralığında olan üyelerin performans değerlendirme sistemi ve boyutlarına ilişkin algıları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı olmamasına rağmen, boyutlar bazında bu farklılıkların belirli yaş aralıklarında daha fazla olduğu gözlenmiştir. Analiz sonucuna göre 45-54 yaş arasında olan üyeler genel performans değerlendirme sistemi algısı, algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım ve geribildirim sağlama boyutlarında yüksek algı düzeyine sahiptir. Ayrıca 65 ve üzeri yaştaki takım üyelerinin adalet algıları ve 18-24 yaş arasındaki üyelerin ücret ve ödül sağlama algıları diğer üyelere göre daha yüksektir. Farklılığın anlamlı çıkmaması, takımlardaki üyelerin farklı yaş dağılımlarında olmalarından kaynaklanabilir. Elde edilen bulgulara göre H_{1m} alt hipotezi reddilmiştir.

Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşma durumlarına ilişkin analiz sonuçları tablodaki gibidir.

Eğitim durumları ile ölçeğe ait faktör ortalamaları arasında bir farklılık olup olmadığının incelenmesi sonucunda genel performans değerlendirme sistemi ($\chi^2=.242$; $p=.971$, $p<.05$), algılanan sistem bilgisi ($\chi^2=1.390$; $p=.708$, $p<.05$), karar ve sürece katılım ($\chi^2=.851$; $p=.837$, $p<.05$), adalet ($\chi^2=.941$; $p=.816$, $p<.05$), geribildirim sağlama ($\chi^2=2.490$; $p=.477$, $p<.05$) ve ücret ve ödül sistemi ($\chi^2=1.696$; $p=.638$, $p<.05$) algıları boyutlarında farklılık gözlenmemiştir. Bu sonuçlara göre, üyelerin performans değerlendirme sistemi ve boyutlarına ilişkin algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Farklı eğitim durumlarına sahip üyelerin performans değerlendirme sistemi ve boyutlarına ilişkin algıları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte, boyutlar bazında farklılıkların belirli eğitim düzeylerinde daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre önlisans mezunu üyeler algılanan sistem bilgisi ve karar ve sürece katılım boyutlarında, lisans mezunu üyelerin genel performans değerlendirme sistemi algısı boyutunda, yüksek lisans

mezunu üyelerin adalet boyutunda ve doktora mezunu olanların geribildirim sağlama ve ücret ve ödül sistemleri boyutlarında daha yüksek algı düzeyine sahip oldukları gözlenmiştir. Bulgulara göre H_{1n} alt hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 56
Eğitim Durumu ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Eğitim Durumu	Sıra Ortalaması	Kruskal Wallis	Sig.(2-tailed)	Farklılık
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutları					
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları	Önlisans	183.38	.242	.971	Farklılık yok
	Lisans	192.75			
	Yükseklisans	188.03			
	Doktora	178.26			
Algılanan Sistem Bilgisi	Önlisans	217.94	1.390	.708	Farklılık yok
	Lisans	193.13			
	Yükseklisans	185.67			
	Doktora	172.32			
Karar ve Sürece Katılım Algısı	Önlisans	211.94	.851	.837	Farklılık yok
	Lisans	192.08			
	Yükseklisans	189.49			
	Doktora	164.62			
Adalet Algısı	Önlisans	177.88	.941	.816	Farklılık yok
	Lisans	189.90			
	Yükseklisans	195.42			
	Doktora	172.21			
Geribildirim Sağlama Algısı	Önlisans	152.50	2.490	.477	Farklılık yok
	Lisans	189.27			
	Yükseklisans	193.70			
	Doktora	204.68			
Ücret ve Ödül Sistemleri Algısı	Önlisans	147.44	1.696	.638	Farklılık yok
	Lisans	194.51			
	Yükseklisans	182.76			
	Doktora	205.06			

Katılımcıların performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutlarının takımındaki üye sayısı değişkeni açısından farklılaşma durumları Tablo 57’de yer almaktadır.

Tablo 57
Takımdaki Üye Sayısı ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Kruskal Wallis (χ^2)	Sig. (2-tailed)	Farklılık
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutları			
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları	32.459	.000	Farklılık var
Algılanan Sistem Bilgisi	29.641	.000	Farklılık var
Karar ve Sürece Katılım	55.891	.000	Farklılık var
Adalet	31.242	.000	Farklılık var
Geribildirim Sağlama	10.008	.018	Farklılık var
Ücret ve Ödül Sistemleri	0.697	.874	Farklılık yok

Takımdaki üye sayısı açısından ücret ve ödül sistemi ($\chi^2=0.697$; $p=.874$, $p<.05$) boyutunda farklılık gözlenmemekle birlikte, genel performans değerlendirme sistemi ($\chi^2=32.459$; $p=.000$, $p<.05$), algılanan sistem bilgisi ($\chi^2=29.641$; $p=.000$, $p<.05$), karar ve sürece katılım ($\chi^2=55.891$; $p=.000$, $p<.05$), adalet ($\chi^2=31.242$; $p=.000$, $p<.05$) ve geribildirim sağlama ($\chi^2=10.008$; $p=.018$, $p<.05$) algıları boyutlarının anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Genel performans değerlendirme sistemi algıları boyutunda 1-4, 9-12 ve 13 ve üzeri üye ile 5-8 üye arasındaki farklılığın 5-8 üye; 1-4 üye ile 9-12 üye arasındaki farklılığın 9-12 üye; 1-4 üye ile 13 ve üzeri üye arasındaki farklılığın 1-4 üye lehine anlamlı olduğu gözlenmiştir. Buna göre 5-8 üyesi olan takımların üyelerinin genel performans değerlendirme sistemi algısı en yüksek düzeydedir.

Algılanan sistem bilgisi boyutunda 1-4 üye ile 13 ve üzeri üye arasındaki farklılığın 1-4 üye; 5-8 üye ile 13 ve üzeri üye arasındaki farklılığın 5-8 üye; 9-12 üye ile 13 ve üzeri üye arasındaki farklılığın 9-12 üye lehine anlamlı olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar üye sayısı 12'den az olan takımlarda performans değerlendirme sistem bilgisinin üyeler tarafından daha yüksek algılandığını göstermektedir.

Karar ve sürece katılım boyutunda 1-4 üye, 9-12 üye ve 13 ve üzeri üye ile 5-8 üye arasındaki farklılığın 5-8 üye; 1-4 üye ve 13 ve üzeri üye ile 9-12 üye arasındaki farklılığın 1-4 üye; 9-12 üye ve 13 ve üzeri üye arasındaki farklılığın 9-12 üye lehine anlamlı olduğu saptanmıştır. Buna göre ideal büyüklükte (5-8 üye) olan takımlarda üyeler, performans değerlendirme ile kararlarda söz sahibi olmakta ve değerlendirme sürecine aktif olarak katılmaktadır.

Adalet boyutunda 1-4 üye ile 9-12 üye ve 13 ve üzeri üye arasındaki farklılığın 1-4 üye; 5-8 üye ile 9-12 üye ve 13 ve üzeri üye arasındaki farklılığın 5-8 üye lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç 8’den az üyesi olan takımların performans değerlendirme sürecini diğer takımlara göre daha adil bulduklarını göstermektedir.

Geribildirim sağlama boyutunda ise 5-8 üye ve 13 ve üzeri üye arasındaki farklılığın 5-8 üye; 9-12 üye ve 13 ve üzeri üye arasındaki farklılığın ise 9-12 üye lehine anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucuna göre 5-12 arası üye sayısı olan takımlarda geribildirim daha olumlu algılanmaktadır.

Bulgular hipotezin ücret ve ödül sistemi boyutunda reddedildiğini; diğer boyutlarda ise kabul edildiğini göstermektedir. Buna göre H_{10} alt hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Tablo 58’de performans değerlendirme sistemi ve boyutlarının mevcut işletmedeki çalışma süresine göre farklılık göstermesine ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 58
İşletmedeki Çalışma Süresi ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Kruskal Wallis (x^2)	Sig. (2-tailed)	Farklılık
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutları			
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları	4.073	.539	Farklılık yok
Algılanan Sistem Bilgisi	3.030	.695	Farklılık yok
Karar ve Sürece Katılım Algısı	3.536	.619	Farklılık yok
Adalet Algısı	13.937	.016	Farklılık var
Geribildirim Sağlama Algısı	2.213	.819	Farklılık yok
Ücret ve Ödül Sistemleri Algısı	6.386	.270	Farklılık yok

İşletmedeki çalışma süreleri açısından genel performans değerlendirme sistemi ($x^2=4.073$; $p=.539$, $p<.05$), algılanan sistem bilgisi ($x^2=3.030$; $p=.695$, $p<.05$), karar ve sürece katılım ($x^2=3.536$; $p=.619$, $p<.05$), geribildirim sağlama ($x^2=2.213$; $p=.819$, $p<.05$) ve ücret ve ödül sistemi ($x^2=6.386$; $p=.270$, $p<.05$) algıları boyutları farklılık göstermemesine rağmen, adalet algısı ($x^2=13.937$; $p=.016$, $p<.05$) boyutu anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Adalet algısı boyutunda 1 yıldan az ve 7-9 yıl arasındaki farklılığın 7-9 yıl; 1-3 yıl ve 7-9 yıl arasındaki farklılığın 1-3 yıl; 4-6 yıl ve 7-9 yıl arasındaki farklılığın 4-6 yıl lehine anlamlı olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar 1-6 yıl arası süredir aynı işletmede çalışan takım üyelerin performans değerlendirme sistemini daha adil bulduklarını göstermektedir.

Bulgulara göre adalet boyutunda dışındaki boyutlarda hipotez reddedilmektedir. Bu sonuca göre H_{1p} alt hipotez kısmi olarak kabul edilmiştir.

Tablo 59'da performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutlarının takımdaki çalışma süresine göre farklılaşma durumuna ilişkin grup istatistikleri sunulmuştur.

Tablo 59
Takımdaki Çalışma Süresi ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Kruskal Wallis (x^2)	Sig. (2-tailed)	Farklılık
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutları			
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları	5.194	.158	Farklılık yok
Algılanan Sistem Bilgisi	2.528	.470	Farklılık yok
Karar ve Sürece Katılım	4.430	.219	Farklılık yok
Adalet	5.552	.136	Farklılık yok
Geribildirim Sağlama	16.359	.001	Farklılık var
Ücret ve Ödül Sistemleri	4.888	.180	Farklılık yok

Takımdaki çalışma süreleri açısından genel performans değerlendirme sistemi ($x^2=5.194$; $p=.158$, $p<.05$), algılanan sistem bilgisi ($x^2=2.528$; $p=.470$, $p<.05$), karar ve sürece katılım ($x^2=4.430$; $p=.219$, $p<.05$), adalet ($x^2=5.552$; $p=.136$, $p<.05$) ve ücret ve ödül sistemi ($x^2=4.888$; $p=.180$, $p<.05$) algıları boyutlarında farklılık gözlenmemiştir. Geribildirim sağlama algısı ($x^2=16.359$; $p=.001$, $p<.05$) takımdaki çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Geribildirim sağlama boyutunda 1 yıldan az süre ve 7-9 yıl arasındaki farklılığın 1 yıldan az süre; 1-3 ve 7-9 yıl arasındaki farklılığın ise 1-3 yıl lehine anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre 3 yıla kadar süredir aynı takımda görev alan üyelerin geribildirim sağlama algıları yüksek düzeydedir. Buradan 3 yıldan daha az süredir aynı takımda görev alan, takımın hedeflerinin bilincinde olan ve takım başarısı ile ilgili öngörülebilir bilgi sahibi olan üyelerin gerçekçi ve olumlu geribildirim alma ihtimallerine ilişkin algılarının yüksek olduğu ifade edilebilir.

Araştırma sonuçlara göre geribildirim sağlama boyutunda H_{1r} alt hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutlarının ana proje süresine göre farklılaşması duruma ilişkin analiz sonuçları Tablo 60'da yer almaktadır.

Tablo 60
Ana Proje Süresi ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Kruskal Wallis (x^2)	Sig. (2- tailed)	Farklılık
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutları			
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları	15.869	.007	Farklılık var
Algılanan Sistem Silgisi	13.392	.020	Farklılık var
Karar ve Sürece Katılım	17.362	.004	Farklılık var
Adalet	6.125	.294	Farklılık yok
Geribildirim Sağlama	8.199	.146	Farklılık yok
Ücret ve Ödül Sistemleri	18.531	.002	Farklılık var

Ana proje süresi ile ölçeğe ait faktör ortalamaları arasındaki farklılık incelendiğinde adalet ($x^2=6.125$; $p=.294$, $p<.05$) ve geribildirim sağlama ($x^2=8.199$; $p=.146$, $p<.05$) algıları boyutlarında farklılık gözlenmediği; genel performans değerlendirme sistemi ($x^2=15.869$; $p=.007$, $p<.05$), algılanan sistem bilgisi ($x^2=13.392$; $p=.020$, $p<.05$), karar ve sürece katılım ($x^2=17.362$; $p=.004$, $p<.05$) ve ücret ve ödül sistemleri ($x^2=18.531$; $p=.002$, $p<.05$) algıları boyutların da ise anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Performans değerlendirme sistemi algıları boyutunda ana proje süresi açısından 6 aydan az süre ile 37-48 ay arasındaki farklılığın 6 aydan az süre; 6-12 ile 37-48 ay arasındaki farklılığın 6-12 ay; 13-24 ile 37-48 ay arasındaki farklılığın 13-24 ay; 25-36 ile 37-48 ay arasındaki farklılığın 25-36 ay; 37-48 ay ile 49 ay ve üzeri süre arasındaki farklılığın 37-48 ay lehine anlamlı olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucu proje süresi 3 yıla kadar olan takımlarda görev alan üyelerin genel performans değerlendirme sistemi algılarının yüksek olacağını göstermektedir. Buna göre 3 yıldan daha uzun proje süresine sahip takımların üyesi olan katılımcıların takım temelli performans değerlendirme sistemlerine ilişkin olumlu algıların azaldığı ifade edilebilir.

Algılanan sistem bilgisi boyutunda ana proje süresi açısından 6 aydan az süre ve 37-48 ile 6-12 ay arasındaki farklılığın 6-12 ay; 6 aydan az süre ile 13-24 ve 25-36 ay arasındaki farklılığın 6 aydan az süre; 13-24 ile 37-48 ay arasındaki farklılığın 13-24 ay; 25-36 ile 37-48 ay arasındaki farklılığın 25-36 ay; 37-48 ile 49 ay ve üzeri arasındaki farklılığın 37-48 ay lehine anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar 6-12 ay süreli projelerde görev alan üyelerin performans değerlendirme sistemi hakkında daha fazla bilgi sahibi olduklarını göstermektedir.

Ana proje süresi incelendiğinde karar ve sürece katılım boyutunda 6 aydan az süre ile 37-48 ve 49 ay ve üzeri süre arasındaki farklılığın 6 aydan az süre; 6-12 ay ile 37-48 ve 49 ay ve üzeri arasındaki farklılığın 6-12 ay; 13-24 ile 37-48 ve 49 ay ve üzeri arasındaki farklılığın 13-24 ay; 25-36 ile 37-48 ay arasındaki farklılığın 25-36 ay; 37-48 ile 49 ay ve üzeri arasındaki farklılığın 37-48 ay lehine anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlara göre 3 yıla kadar olan projelerde görev alan takım üyeleri, performans değerlendirme sürecine ve performansı ile ilgili kararlara daha fazla katılmaktadır.

Ücret ve ödül sistemleri boyutunda ana proje süresi açısından 6 aydan az süre, 25-36 ay, 49 ay ve üzeri süre ile 6-12 ay arasındaki farklılık 6-12 ay; 6 aydan az ile 49 ay ve üzeri süre arasındaki farklılık 6 aydan az süre; 13-24 ile 49 ay ve üzeri süre arasındaki farklılık 13-24 ay; 25-36 ile 49 ay ve üzeri arasındaki farklılık 25-36 ay lehine anlamlı bulunmuştur. Buna göre 6 ay ve 2 yıl arası süresi olan projelerde faaliyet gösteren takım üyelerinin ücret ve ödül sistemleri ile ilgili olumlu algıları artmaktadır.

Bulgular adalet ve geribildirim sağlama algıları boyutlarında hipotezin reddedildiğini; genel performans değerlendirme sistemi, algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım ve ücret ve ödül sistemi algıları boyutlarında ise kabul edildiğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre H_{1s} alt hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutlarının eş zamanlı olarak üye olunan takım sayısına göre farklılaşmasına ilişkin analiz sonuçlarına Tablo 61’de yer verilmiştir.

Tablo 61
Eş Zamanlı Olarak Üye Olunan Takım Sayısı ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Kruskal Wallis (x^2)	Sig. (2-tailed)	Farklılık
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Boyutları			
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları	1.259	.533	Farklılık yok
Algılanan Sistem Bilgisi	1.317	.518	Farklılık yok
Karar ve Sürece Katılım Algısı	0.178	.915	Farklılık yok
Adalet Algısı	1.456	.483	Farklılık yok
Geribildirim Sağlama Algısı	5.624	.060	Farklılık yok
Ücret ve Ödül Sistemleri Algısı	3.275	.195	Farklılık yok

Eş zamanlı olarak üye olunan takım sayısı ile genel performans değerlendirme sistemi ($x^2=1.259$; $p=.533$, $p<.05$), algılanan sistem bilgisi ($x^2=1.317$; $p=.518$, $p<.05$), karar ve sürece katılım ($x^2=0.178$; $p=.915$, $p<.05$), adalet ($x^2=1.456$; $p=.483$, $p<.05$), geribildirim sağlama ($x^2=5.624$; $p=.060$, $p<.05$) ve ücret ve ödül sistemleri ($x^2=3.275$; $p=.195$, $p<.05$) algıları boyutlarında farklılık gözlenmemiştir. Çapraz fonksiyonel proje takımı üyelerinin birden fazla projede görev almaları olası bir durumdur. Aynı zaman diliminde bir veya birden fazla projede görevli olan üyelerin performans değerlendirme sistemi ve boyutlarına ilişkin algıları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Buna göre H_{1t} alt hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 62’de performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutlarının performans değerlendirme sıklığına göre farklılık göstermesi durumuna ilişkin grup istatistikleri yer almaktadır.

Tablo 62
Performans Değerlendirme Sıklığı ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Kruskal Wallis (x^2)	Sig. (2- tailed)	Farklılık
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Boyutları			
Performans Değerlendirme Sistemi	28.326	.000	Farklılık var
Algılanan Sistem Bilgisi	54.969	.000	Farklılık var
Karar ve Sürece Katılım	24.313	.000	Farklılık var
Adalet	26.178	.000	Farklılık var
Geribildirim Sağlama	7.798	.099	Farklılık yok
Ücret ve Ödül Sistemleri	4.305	.366	Farklılık yok

Performans değerlendirme sıklığı açısından geribildirim sağlama algısı ($x^2=7.798$; $p=.099$, $p<.05$) ve ücret ve ödül sistemi algısı ($x^2=4.305$; $p=.366$, $p<.05$) boyutlarının farklılaşmadığı; genel performans değerlendirme sistemi ($x^2=28.326$; $p=.000$, $p<.05$), algılanan sistem bilgisi ($x^2=54.969$; $p=.000$, $p<.05$), karar ve sürece katılım ($x^2=24.313$; $p=.000$, $p<.05$) ve adalet ($x^2=26.178$; $p=.000$, $p<.05$) algıları boyutları göre anlamlı olarak farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Genel performans değerlendirme sistemi algısı boyutunda “yılda bir defa” ve “yılda üç veya dört defa” ile “yılda iki defa” arasındaki farklılığın “yılda iki defa” lehine olduğu anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç yılda iki defa performans değerlendirmeye dönemi geçiren takım üyelerinin genel performans değerlendirme sistemi ile olumlu algılarının daha fazla olacağı anlamına gelmektedir.

Algılanan sistem bilgisi boyutunda “hiçbir zaman” ve “yılda üç veya dört defa” ile “yılda bir defa” arasındaki farklılığın “yılda bir defa”; “hiçbir zaman” ile “yılda beş veya altı defa” arasındaki farklılığın “hiçbir zaman”; “yılda bir defa”, “yılda üç veya dört defa” ve “yılda beş veya altı defa” ile “yılda iki defa” arasındaki farklılığın “yılda iki defa”; “yılda üç veya dört defa” ile “yılda beş veya altı defa” arasındaki farklılığın “yılda üç veya dört defa” lehine anlamlı olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar yılda iki defa performansı değerlendirilen üyelerin performans değerlendirme sistemi hakkındaki bilgi düzeylerinin yüksek olacağını göstermektedir.

Karar ve sürece katılım boyutunda “hiçbir zaman”, “yılda bir defa” ve “yılda üç veya dört defa” değişkenleri ile “yılda iki defa” değişkeni arasındaki farklılığın “yılda iki defa” lehine anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Adalet boyutunda ise “hiçbir zaman” ile “yılda bir defa” değişkeni arasındaki farklılık “yılda bir defa”; “hiçbir zaman”, “yılda bir defa” ve “yılda üç veya dört defa” ile “yılda iki defa” değişkeni arasındaki farklılık “yılda iki defa” lehine anlamlı bulunmuştur. Analiz sonucu takım üyelerinin performanslarının yılda iki defa değerlendirildiği durumlarda, üyelerin performans değerlendirme sistemi ile ilgili kararlara ve süreçlere daha fazla katıldıkları gözlenmektedir.

Bulgular geribildirim sağlama ve ücret ve ödül sistemi algıları boyutlarında hipotezin reddedildiğini; diğer boyutlarda ise kabul edildiği göstermektedir. Buna göre H_{1u} alt hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutlarının takımların mensubu olduğu işletmelere göre farklılaşma durumu incelenmiştir

Tablo 63
Takımın Mensubu Olduğu İşletme ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları
Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Kruskal Wallis (x^2)	Sig. (2- tailed)	Farklılık
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Boyutları			
Performans Değerlendirme Sistemi	201.205	.000	Farklılık var
Algılanan Sistem Bilgisi	196.299	.000	Farklılık var
Karar ve Sürece Katılım	198.487	.000	Farklılık var
Adalet	181.270	.000	Farklılık var
Geribildirim Sağlama	161.498	.000	Farklılık var
Ücret ve Ödül Sistemleri	116.394	.000	Farklılık var

Tablo 63'te katılımcıların üyesi oldukları işletme ile ölçeğe ait faktör ortalamaları arasında genel performans değerlendirme sistemi ($x^2=201.205$; $p=.000$, $p<.05$), algılanan sistem bilgisi ($x^2=196.299$; $p=.000$, $p<.05$), karar ve sürece katılım ($x^2=198.487$; $p=.000$, $p<.05$), adalet ($x^2=181.270$; $p=.000$, $p<.05$), geribildirim sağlama ($x^2=161.498$; $p=.000$, $p<.05$) ve ücret ve ödül sistemleri ($x^2=116.394$; $p=.000$, $p<.05$) algıları boyutlarında anlamlı olarak farklılıklar tespit edilmiştir. Araştırmaya çok sayıda işletmenin katılması bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının belirlemesini zorlaştırmaktadır. Bu durum farklı işletmelerin ve takımlarının performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olmasını sağlarken, hangi işletmelerin daha yüksek algı düzeyine sahip oldukları belirlenmesine engel oluşturmaktadır. Bulgulara göre tüm boyutlarda H_{1y} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutları ile performans değerlendircileri ve değerlendirme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde Spearman Brown sıra farkları korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Analize ait bulgular şu şekildedir:

Tablo 64
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutları ile Performansı
Değerlendiren Kişiler ve Değerlendirme Düzeyleri Arasında Spearman Sıra
Farkları Korelasyon Analizi Sonuçları

Değer		Algılanan Sistem Bilgisi	Karar ve Sürece Katılım	Adalet	Geribildirim Sağlama	Ücret ve Ödül Sistemleri	Performans Değerlendirme Sistemi Algıları
Çalışanın Kendisi	r_s	.024	.098	.272**	.022	.164**	.142**
	sign.	.646	.057	.000	.670	.001	.006
İlk Amiri	r_s	.032	.061	-.017	.033	-.026	.029
	sign.	.540	.233	.749	.528	.610	.570
Üst Yönetim	r_s	-.029	-.074	.078	-.018	-.027	-.027
	sign.	.572	.150	.131	.726	.606	.600
Takım Arkadaşları	r_s	.148**	.273**	.432**	.198**	.078	.307**
	sign.	.004	.000	.000	.000	.132	.000
Astları	r_s	.038	.029	.098	-.019	.009	.040
	sign.	.461	.576	.056	.714	.859	.435
Müşterileri	r_s	.122*	.081	.068	.012	-.033	.057
	sign.	.017	.117	.189	.821	.526	.267
Takım Lideri (Proje Yöneticisi)	r_s	-.043	-.041	-.084	-.088	-.108*	-.076
	sign.	.404	.427	.103	.086	.036	.138

* $p < .05$

** $p < .01$

Performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutları ile performans değerlendiricilerden çalışanın kendisi, ilk amiri, üst yönetim, takım arkadaşları, astları, müşterileri ve takım lideri arasındaki ilişkilere yönelik Spearman Sıra Farkları Korelasyon Sayısı (r_s) ve anlamlılık değeri (sign.) hesaplanmıştır. Sonuçlar algılanan sistem bilgisi boyutu ile takım arkadaşları ($r_s=.148$; $p=.004$, $p<.01$) ve müşterileri boyutları ($r_s=.122$; $p=.017$, $p<.05$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Analiz sonucu performans sonucunun belirlenmesinde diğer takım üyelerinin ve müşterilerin aktif olarak görev aldığı takımlardaki üyelerin uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olduğunu göstermektedir.

Takım arkadaşları boyutu ile karar ve sürece katılım ($r_s=.273$; $p=.000$, $p<.01$) ve geribildirim sağlama ($r_s=.198$; $p=.000$, $p<.01$) boyutları arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlara göre takımdaki diğer üyelerin bireyin performansı hakkında söz sahibi olduğu takımlarda üyelerin karar ve sürece katılma ve geribildirim sağlama algıları yüksektir. Buna göre takım üyelerinin performans değerlendirme çalışmalarında yer alması ile üyeler performans değerlendirmeye daha fazla katılım göstermekte ve performanslarına ilişkin olumlu geribildirim almaktadır.

Analiz sonuçları adalet boyutu ile çalışanın kendisi ($r_s=.272$; $p=.000$, $p<.01$) ve takım arkadaşları ($r_s=.432$; $p=.000$, $p<.01$) boyutları arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Bu sonuç çalışanın kendisinin veya takımdaki çalışma arkadaşlarının aktif olarak katıldığı takım temelli performans değerlendirme sistemlerinde, değerlendirilen üyelerin diğerlerine göre sistemi daha adil algılarını göstermektedir.

Ücret ve ödül sistemleri boyutu ile çalışanın kendisi ($r_s=.164$; $p=.001$, $p<.01$) ve takım lideri ($r_s=-.108$; $p=.036$, $p<.05$) boyutları ve genel performans değerlendirme sistemi algısı ile çalışanın kendisi ($r_s=.142$; $p=.006$, $p<.01$) ve takım arkadaşları ($r_s=.307$; $p=.000$, $p<.01$) boyutları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü anlamlı olduğu saptanmıştır. Buna göre değerlendirme sonucunun belirlenmesinde değerlendirilen kişinin söz sahibi olduğu sistemlerde bireylerin ücret ve ödül sistemi ile ilgili olumlu algıları artarken; takım liderinin aktif olarak katıldığı sistemlerde ücret ve ödül sistemi algılarının olumsuz yönde etkilendiği gözlenmiştir. Ayrıca değerlendirilenin ve diğer takım üyelerinin değerlendirme sonuçlarında söz sahibi olduğu sistemlerde, üyelerin genel performans değerlendirme ile ilgili olumlu algılarının daha yüksek olacağı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre ücret ve ödül sistemi ve takım lideri boyutları arasındaki ilişki dışında tüm anlamlı ilişkiler pozitif yönlüdür. Bulgular H_{1v} alt hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

4.9.2.4. Takım Yapısal Özellikleri ve Boyutları ile Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutları Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Takımların yapısal özellikleri ve boyutları ile performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile korelasyon analizi

kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin değişkenlerin normal dağılım göstermemesi nedeni ile Spearman Sıra Farkları Korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre takım büyüklüğü boyutu ile algılanan sistem bilgisi ($r_s=.109$; $p=.030$, $p<.05$), geribildirim sağlama ($r_s=.274$; $p=.000$, $p<.01$) ve performans değerlendirme sistemi ($r_s=.155$; $p=.002$, $p<.05$) algıları boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir. Bu sonuç üyelerin takım büyüklüğü algılarının artması ile genel performans değerlendirme sistemi, sistem bilgisi ve geribildirim sağlama algılarının da artacağı anlamına gelmektedir. Buna göre bağlı olduğu takımı yeterli büyüklükte bulan bireyler genel performans değerlendirme sistemini başarılı değerlendirmekte, yeterli düzeyde sistem bilgisine sahip olmakta ve olumlu geribildirim almakta ve vermektedir.

Tablo 65
Takım Yapısal Özellikleri ve Boyutları ve Performans Değerlendirme Sistemi
Algıları ve Boyutları Arasında Spearman Sıra Farkları Korelasyon Analizi
Sonuçları

Değer		Takım Büyüklüğü	Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri	Takım Liderliği	Karşılıklı Bağlılık	Takım Yapısal Özellikleri
Algılanan Sistem Bilgisi	r_s sign.	.109* .030	.002 .971	.409** .000	.325** .000	.320** .000
Karar ve Sürece Katılım	r_s sign.	.047 .354	-.012 818	.364** .000	.237** .000	.262** .000
Adalet	r_s sign.	.026 .610	.213** .000	.197** .000	.137** .006	.210** .000
Geribildirim Sağlama	r_s sign.	.274** .000	.081 .108	.468** .000	.383** .000	.494** .000
Ücret ve Ödül Sistemi	r_s sign.	.064 .201	.126* .012	.143** .004	.020 .687	.113 .028
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları	r_s sign.	.155** .002	.133** .010	.430** .000	.334** .000	.403** .000

* $p<.05$

** $p<.01$

Takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyim boyutu ile adalet ($r_s=.213$; $p=.000$, $p<.01$), ücret ve ödül sistemi ($r_s=.126$; $p=.012$, $p<.05$) ve genel performans değerlendirme sistemi ($r_s=.133$; $p=.010$, $p<.05$) algıları boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu, üyelerin çalışma arkadaşlarının bilgi, beceri ve deneyimleri ile ilgili olumlu algılarının artması ile genel performans değerlendirme sistemi, adalet,

ücret ve ödül sistemleri algılarının da artacağını ifade etmektedir. Takımdaki diğer üyelerin yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip oldukları inancı taşıyan bireylerin performans değerlendirme sistemini genel olarak adil ve başarılı bulduğu ve takım çalışmasının ücret ve ödül sistemlerine adil olarak yansıtıldığını düşündükleri ifade edilebilir.

Takım liderliği ile algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım, adalet, geribildirim sağlama, ücret ve ödül sistemi ve genel performans değerlendirme sistemi algıları boyutları arasındaki ilişki ise pozitif yönlü ve anlamlıdır. Takım liderliği boyutu ile en fazla ilişkili olan performans değerlendirme sistemi boyutları sırası ile geribildirim sağlama ($r_s=.468$; $p=.000$, $p<.01$), performans değerlendirme sistemi genel algısı ($r_s=.430$; $p=.000$, $p<.01$), algılanan sistem bilgisi ($r_s=.409$; $p=.000$, $p<.01$), karar ve sürece katılım ($r_s=.364$; $p=.000$, $p<.01$), adalet ($r_s=.197$; $p=.000$, $p<.01$) ve ücret ve ödül sistemi ($r_s=.143$; $p=.004$, $p<.01$) boyutlarıdır. Analiz sonuçlarına göre takım üyelerinin liderlik ile ilgili olumlu algılarının artması ile performans değerlendirme sistemi ve boyutlarında tüm algıların artış gösterdiği belirlenmiştir. Buradan etkili bir takım liderliğinin var olduğu takımlarda üyelerin takım temelli performans değerlendirme sisteminden memnun oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Karşılıklı bağlılık ile algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım, adalet ve geribildirim sağlama boyutları arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Karşılıklı bağlılık boyutu ile en fazla ilişkili olan performans değerlendirme sistemi boyutları geribildirim sağlama ($r_s=.383$; $p=.000$, $p<.01$), performans değerlendirme sistemleri genel algısı ($r_s=.334$; $p=.000$, $p<.01$), algılanan sistem bilgisi ($r_s=.325$; $p=.000$, $p<.01$), karar ve sürece katılım ($r_s=.237$; $p=.000$, $p<.01$) ve adalet ($r_s=.137$; $p=.000$, $p<.01$) boyutlarıdır. Sonuçlar üyeler arasındaki bağlılığın artması ile ücret ve ödül sistemleri dışında tüm performans değerlendirme sistemi ve boyutlarında üyelerin algılarının artacağını göstermektedir.

Takım yapısal özellikleri ile algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım, adalet, geribildirim sağlama ve ücret ve ödül sistemi boyutları arasında ilişki de pozitif yönlüdür. Geribildirim sağlama ($r_s=.494$; $p=.000$, $p<.01$), genel performans değerlendirme sistemi algıları ($r_s=.403$, $p<.01$), algılanan sistem bilgisi ($r_s=.320$; $p=.000$, $p<.01$), karar ve sürece katılım ($r_s=.262$; $p=.000$, $p<.01$), adalet ($r_s=.210$; $p=.000$, $p<.01$)

ve ücret ve ödül sistemi ($r_s=.113$; $p=.000$, $p<.01$) takım yapısal özellikleri ile en fazla ilişki olan boyutlardır. Analiz sonuçları üyelerin takım yapısal özellikleri ile olumlu algılarının artması ile performans değerlendirme sistemi ve boyutlarında tüm algıların artacağını göstermektedir. Buna göre takımlarını yapısal olarak yeterli ve başarılı bulan bireylerin takım temelli performans değerlendirme sistemlerinden memnun oldukları ifade edilebilir.

Analiz sonucuna göre takımların yapısal özellikleri üyelerin performans değerlendirme sistemi algılarını doğrusal olarak etkilemektedir. Buna sonuca bağlı olarak araştırmanın temel hipotezleri H_1 ve H_2 takım yapısal özellikleri ve performans değerlendirme sistemi algısı boyutlarında kabul edilmiştir.

4.9.2.5. Takım Yapısal Özellikleri ve Boyutlarının Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi İle İlgili Bulgular

Takım yapısal özelliklerinin performans değerlendirme sistemi algıları üzerindeki etkisinin belirlenmesinde non-parametrik testlerden olan sıralı lojistik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Bu analizin tercih edilmesinin temel nedeni normal dağılım varsayımının ihlal edildiği durumlarda doğrusal regresyon analizi kullanımının uygun olmamasıdır. Doğrusal regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin çoklu normal dağılım göstermesi koşulu aranırken, lojistik regresyon analizinin uygulanabilmesi için dağılıma ilişkin bir ön koşul bulunmamaktadır. Ayrıca, çoklu normallik ve grupların eşit varyans/kovaryans matrisine sahip olma gibi katı varsayımlarının olmaması ve sapmalara karşı düşük hassasiyet ve yüksek direnç özelliği gösteren sonuçlar vermesi analizin tercih edilme nedenleri arasındadır (Altunışık ve diğ., 2010:249). Bu nedenle çalışmamızda çoklu regresyon analizi yerine, sıralı lojistik regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada bu analizin tercih edilme nedenlerinden biri de ilgili hipotezin test edilmesi aşamasında bağımlı değişkenlerin sayısının ikiden fazla olmasıdır.

Sıralı lojistik regresyon eşit aralıklı olmayan sıralı alternatiflere sahip bağımlı değişkenin varlığında tercih edilen en uygun modellerden biridir (Maddala, 1992; Tavşancı, 2010:72). Bağımlı değişkenin ikiden fazla değer aldığı durumlarda seçenekler

arasında sıralı bir yapı varlığı çoklu nominal modellerin başarısız olmasına; bunun yerine sıralı model kullanımının yaygınlık kazanmasına neden olmaktadır.

Lojistik regresyon analizi bağımsız değişkenlerin dağılımında herhangi bir varsayımın karşılanmasını gerektirmez. Ancak, analiz türünün gerçekleşmesinde bazı gerekliliklerin sağlanması önem taşımaktadır (Çokluk, 2010):

- Sıralı lojistik regresyon analizi veri setindeki uç değerlere karşı son derece duyarlıdır. Bu nedenle uç değerlerde bulunan 17 veri bu analizde araştırma kapsamı dışında tutulmuştur ve 380 veri ile analiz gerçekleştirilmiştir.
- Modelin kurulmasında diğer bir varsayım bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olmasıdır. Araştırmada bu sorunun belirlenmesi için tolerans ve varyans artış yüklerini incelemek amacı ile Variance Inflation Factor (VIF) testi uygulanmıştır. Çoklu bağlantı sorununun olmaması için varyans büyütme faktörünün (VIF) 1'e yakın bir değer çıkması gerekmektedir (Field, 2009:221). Bununla birlikte 10'un altında olan VIF değeri problem olmadığını göstermektedir. Analiz sonucu en büyük VIF değerinin 2,75 olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere göre bağımsız değişkenlere ilişkin özdeğerlerin benzerlik gösterdiği ve indeks değeri açısından değerler arasında diğerlerinden çok büyük bir değer bulunmadığı gözlenmiştir. Bu sonuçlara göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu bulunmamaktadır.
- Sıralı regresyon analizi model-veri uyumunu değerlendirmenin bir aracı olarak uyum iyiliği testlerine dayalıdır. Buna göre, tüm kategorik değişken çiftleri, hücrelerde beklenen frekansın 1'den büyük olmasının yanı sıra beklenen frekansın 5'ten küçük olduğu gözenek sayısının %20'yi geçmediğinden emin olarak dikkatli bir şekilde değerlendirme kapsamına alınmalıdır. Araştırmada bağımsız değişkenlerin 5'ten küçük olduğu gözenek sayısı %20'yi geçmemektedir. Ancak, bağımlı değişkenlerin uyum iyiliği incelendiğinde bağımlı değişkenlerin 5'ten küçük olduğu gözenek sayısı %45 olarak gözlemlenmiştir. Analize devam edebilmek ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri ne ölçüde açıkladığını belirlemek amacı ile her biri ile ayrı modeller oluşturulacak şekilde analize dahil edilmiştir. Bu nedenle bağımlı ve bağımsız değişkenlerin puanları düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç kategoriye

ayrılmıştır. Değişkenlerin frekans dağılımlarında hareketle en iyi sonuçları veren kategoriler oluşturulmaya çalışılmıştır. Bağımlı değişkenlere ilişkin puan ortalamaları 0-2.69 arası düşük, 2.70-3.09 arası orta, 3.10 ve üzeri ise yüksek olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin puan ortalamaları ise 0-3.34 arası düşük, 3.35-3.69 arası orta, 3.70 ve üzeri ise yüksek olarak belirlenmiştir. Bu göstergeler düşükten yükseğe doğru 1, 2, 3 rakamları ile ifade edilmiştir.

Lojistik regresyon, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında logit bir ilişki olduğunu varsaymaktadır; dolayısıyla lojistik regresyon doğrusal olmayan modeller üretebilir (Çokluk, 2010:1363). Sıralı lojistik regresyon modelinin yapılandırılmasında gereksinim duyulan ölçütlerden model varsayımının, modele uygunluk istatistiklerinin ve parametre anlamlılıklarının tutarlılığının sağlanması amacı ile araştırma kapsamında logit bağlantı fonksiyonu modeli kullanılmıştır. Logit modellerde katsayının yorumlanması aşamasında faktör değiştirme olarak da ifade edilen odds oranından yararlanılmıştır. Bunun nedeni düşük kategoriye düşme olasılığının yüksek kategoriye düşme olasılığına oranlanması ile elde edilen odds oranının kategoriler arasında karşılaştırmayı iyi şekilde yapabilmesidir (Akın ve Şentürk, 2012:184).

Sıralı lojistik regresyon analizi çoklu-aşamalı bir analizdir. Analiz sonucu elde edilen bulgular aşamalı olarak değerlendirilmiştir. Birinci aşamada sıralı regresyon modelinde bağımlı değişkenlere ilişkin kategorilerin birbirine paralel olup olmadığını test etmek amacı ile paralellik varsayımı anlamlılık değeri incelenmiştir. Bu değerin .05'ten büyük olması paralellik varsayımı şartının gerçekleştiği anlamına gelmektedir. Bu varsayım bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin bağımlı değişkenler kategorisine göre değişiklik göstermediğini belirtmektedir (Akın ve Şentürk, 2002:189). Bu varsayımın sağlanmaması analize devam edilemeyeceğini göstermektedir. Paralellik varsayımı Ki-kare testi ile test edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar Tablo 66'da yer almaktadır. Buna göre varsayımın tüm bağımlı değişkenlerde sağlandığı ifade edilebilir ($p>.05$). Bunun anlamı bağımlı değişkenler olan performans değerlendirme sistemi algılarına ait boyutların kategorilerinde birbirine paralel olduğu, diğer bir ifade ile parametrelerin her bir kategoride eşit olduğudur. Bu durum analizin uygulanabilmesi için ilk aşama şartının sağlandığını göstermektedir.

Tablo 66
Takım Yapısı Özellikleri ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve
Boyutlarına İlişkin Sıralı Regresyon Analizinin Paralellik Varsayımı Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Paralellik Varsayımı (p)
Takım Yapısal Özellikleri	Performans Değerlendirme Sistemi Algıları	.330
	Algılanan Sistem Bilgisi	.416
	Karar ve Sürece Katılım Algısı	.100
	Adalet Algısı	.610
	Geribildirim Sağlama Algısı	.624
	Ücret ve Ödül Sistemi Algısı	.435

Sıralı lojistik regresyon analizinin uygulanabilmesi için kullanılan çeşitli ölçütler olmakla birlikte, genel olarak tercih edilen Ki-kare istatistiği, sapma değer ve farklı R^2 değerleri olmaktadır. Uyum iyiliğinin incelenmesinde Cox ve Snell, Nagelkerke ve Mc Fadden gibi farklı R^2 değerleri kullanılmaktadır. Değerlerin 0'a yaklaşması değişkenler arasında var olan uyumun azlığını gösterirken, uyum iyiliğinin anlamlılık değerinin .05'ten büyük olması verilerin modelle uyumunu desteklemektedir (Akın ve Şentürk, 2002:185). Bununla birlikte, Nagelkerke R^2 değeri modelin uyumu artırmaktadır. Bu değer yüksek çıkması modelin uyum iyiliğinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Bu değer bağımlı değişkenin yüzde kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Uyum iyiliği testi için Ki-kare; Cox ve Snell, Nagelkerke ve Mc Fadden testleri R^2 değerleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 67'de verilmiştir.

Lojistik regresyon analizinde parametre anlamlılıkları için en sık kullanılan yöntemlerden biri Wald testidir. Araştırmada bağımsız değişkenin hangi düzeyinin (yüksek, orta ya da düşük) anlamlı olduğunu tespit etmek amacı ile kullanılan Wald testine karşılık gelen parametre anlamlılık değerlerinin .05'ten küçük olması önem taşımaktadır (Çokluk, 2010:1388).

Lojistik regresyon, cevap değişkenin kategorik, ikili, üçlü ve çoklu kategorilerde gözlemlendiği durumlarda açıklayıcı değişkenler ile sebep-sonuç ilişkisini belirlemek amacı ile kullanılan bir yöntemdir. Diğer bir ifade ile değişkenlere göre cevap değişkenin beklenen değerleri olasılık olarak elde edildiği bir regresyon yöntemidir (Özdamar,1999:475). Ayrıca, modele ilişkin yorumlama yapabilmek için parametre değerlerinin “e üssü” alınarak Odds oranı elde edilir (Akın ve Şentürk, 2002:190).

Tablo 67
Takım Yapısı Özellikleri ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Boyutlarına İlişkin Sıralı Regresyon Analizinin Uyum İyiliği Testi ve R² Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model Uyum İyiliği (p)	Cox ve Snell R ²	Nagelkerke R ²	Mc Fadden R ²
Takım Yapısal Özellikleri	Performans Değerlendirme Sistemi Algıları	.331	.188	.212	.095
	Algılanan Sistem Bilgisi	.412	.075	.085	.036
	Karar ve Sürece Katılım Algısı	.112	.049	.056	.024
	Adalet Algısı	.611	.065	.074	.032
	Geribildirim Sağlama Algısı	.628	.229	.260	.122
	Ücret ve Ödül Sistemi Algısı	.444	.044	.051	.023

Tablo 67’de bağımlı değişkenlerin model uyum iyiliğine ilişkin değerler yer almaktadır. Bağımlı değişkenlere uygun değerlere sahip olduğu ($p > .05$ ve R^2 değerleri) belirlenmiştir. Bu, takım yapısal özellikleri ve performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutlarından elde edilen verilerin modelle uyumlu olduğu anlamına gelmektedir. Wald testi sonuçları açısından bağımlı değişkenlerden algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım, adalet, geribildirim sağlama ve ücret ve ödül sistemleri boyutlarında bağımsız değişkenlere karşılık gelen olasılık değerinin .05’ten küçük değerler aldığı görülmektedir. Bu aşamada anlamlı bulunan ($p < .05$) bağımlı değişkenlere ait parametre tahminleri tablolarla açıklanarak yorumlanmıştır.

Algılanan sistem bilgisi bağımlı değişkenine ait parametre tahminlerine Tablo 68’de yer verilmiştir. Bulgulara göre düşük düzey takım yapısal özelliklerinin algılanan sistem bilgisi değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin ettiği sonucuna ulaşılmıştır ($p = .000$, $p < .05$). Sonuçlar düşük takım yapısal özellikleri algılama düzeyine sahip bireylerin yüksek takım yapısal özellikleri algılama düzeyine sahip bireylere göre işletmede uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında %566.8 $[(1 - 6.698) * 100]$ kat daha az bilgi sahibi olduklarını göstermektedir. Algılanan sistem bilgisindeki azalışa ilişkin bu belirleme, ilgili değişkene ilişkin tahmin değerini gösteren Beta katsayısının işaretinin negatif olmasından kaynaklanmaktadır. Katsayısının negatif yönlü olmasını desteklemek amacı ile araştırmanın ilerleyen bölümlerinde iki değişken için ki-kare

analizi uygulanacaktır. İki değişken arasında ilişkide Beta katsayısının negatif olması, değişkenler arasındaki ilişkiyi aynı yönlü olacağı, diğer bir ifade ile her iki değişkenin birlikte artış ya da azalış göstereceği anlamına gelmektedir. Buna göre takım yapısal özelliklerini yüksek veya yeterli bulmayan katılımcıların, uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili yeterli bilgi sahibi olmadığı ifade edilebilir. Buradan katılımcıların takım yapısı değişkenlerinin düzeylerinin artışı ile performans değerlendirme sistemi ile ilgili performans kriterleri ve yöntemleri, performans değerlendirmenin amacı, işleyişi, vb. konularda bilgi sahibi olma olasılıklarının artacağı sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 68
Takım Yapısal Özellikleri ve Algılanan Sistem Bilgisi Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler

		Tahmin Değeri Beta	Wald İstatistiği	Olasılık P değeri	Odds (Exp Beta)
Bağımlı Değişken	Algılanan Sistem Bilgisi =1	-1.116	43.993	.000	
	Algılanan Sistem Bilgisi =2	-.099	.396	.529	
Bağımsız Değişken	Takım Yapısal Özellikleri =1	-1.288	26.524	.000	6.698
	Takım Yapısal Özellikleri =2	-.225	.979	.322	
	Takım Yapısal Özellikleri =3	O ^a			

Karar ve sürece katılım bağımlı değişkenine ait parametre tahminleri Tablo 69’da yer almaktadır.

Tablo 69
Takım Yapısal Özellikleri ve Karar ve Sürece Katılım Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler

		Tahmin Değeri Beta	Wald İstatistiği	Olasılık P değeri	Odds (Exp Beta)
Bağımlı Değişken	Karar ve Sürece Katılım =1	-.526	11.522	.001	
	Karar ve Sürece Katılım =2	.209	1.801	.180	
Bağımsız Değişken	Takım Yapısal Özellikleri =1	-.895	13.255	.000	5.176
	Takım Yapısal Özellikleri =2	.106	.215	.643	
	Takım Yapısal Özellikleri =3	O ^a			

Analiz sonucunda düşük düzey takım yapısal özelliklerinin karar ve sürece katılım değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin ettiği sonucuna ulaşılmıştır ($p=.000$, $p<.05$). Buna göre, düşük takım yapısal özellikleri algılama düzeyine sahip bireyler, yüksek takım yapısal özellikleri algılama düzeyine sahip bireylere göre performans

değerlendirme sistemine ilişkin kararlara ve süreçlere %417.6 $[(1-5.176)*100]$ kat daha az katılmaktadır. Bu sonuç, takım yapısal özelliklerini olumlu algılama düzeyi düştükçe üyelerin performans değerlendirme sistemi ile ilgili kararlara ve süreçlere daha az katıldıklarını göstermektedir. Buna göre takımlarının yapısal özelliklerini yetersiz ya da başarısız bulan üyelerin, karar ve süreçlere katılma olasılıkları azalacaktır. Takımın başarısı için gerekli koşulları yetersiz olarak değerlendiren bireylere, işletme performans planları ile kararlarda söz hakkı verilmediği, bunun da üyelerin performans değerlendirmenin işleyişi ile ilgili olumsuz algılamalara neden olduğu sonucuna varılabilir.

Adalet algısı bağımlı değişkenine ait parametre tahminleri Tablo 70'teki gibidir.

Tablo 70
Takım Yapısal Özellikleri ve Adalet Algısı Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler

		Tahmin Değeri Beta	Wald İstatistiği	Olasılık P değeri	Odds (Exp Beta)
Bağımlı Değişken	Adalet=1	-.440	7.919	.005	
	Adalet =2	.610	14.891	.000	
Bağımsız Değişken	Takım Yapısal Özellikleri =1	-1.107	19.118	.000	2.278
	Takım Yapısal Özellikleri =2	.050	.050	.823	
	Takım Yapısal Özellikleri =3	O ^a			

Bulgular düşük düzeyli takım yapısal özelliklerinin adalet değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin ettiği göstermektedir ($p=.000$, $p<.05$). Düşük takım yapısal özellikleri algılama düzeyine sahip bireylerin, yüksek algılama düzeyine sahip onlara göre performans değerlendirme sistemini %127.8 $[(1-2.278)*100]$ kat daha adaletsiz algıladıkları sonucuna varılmıştır. Bu, üyesi olduğu takımın yapısını yetersiz veya başarısız bulan bireylerin, performans değerlendirme sistemini adil olarak algılama olasılıklarının azalacağını ifade eder. Takımın yapısal özelliklerini yeterli bulan ve buna bağlı olarak da takımı başarılı değerlendiren kişilerin ise performans değerlendirmenin adil bir şekilde uygulandığını algılama olasılıklarının artıracığı sonucuna varılabilir.

Geribildirim sağlama değişkenini ile ilgili parametre tahminleri Tablo 71'de yer almaktadır.

Tablo 71
Takım Yapısal Özellikleri ve Geribildirim Sağlama Boyutlarında Modelin
Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler

		Tahmin Değeri Beta	Wald İstatistiği	Olasılık P değeri	Odds (Exp Beta)
Bağımlı Değişken	Geribildirim Sağlama =1	-2.205	114.296	.000	
	Geribildirim Sağlama =2	-.530	10.373	.001	
Bağımsız Değişken	Takım Yapısal Özellikleri =1	-2.460	82.814	.000	7.493
	Takım Yapısal Özellikleri =2	-.491	4.248	.039	2.176
	Takım Yapısal Özellikleri =3	O ^a			

Araştırma bulguları düşük ve orta düzeyli takım yapısal özelliklerinin geribildirim sağlama değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin ettiğini göstermektedir ($p_1=.000$, $p_2=.039$, $p<.05$). Sonuçlara göre takım yapısal özellikleri ile geribildirim sağlama arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, düşük takım yapısal özellikleri algılama düzeyine sahip bireyler yüksek algılama düzeyine sahip onlara göre %649.3 $[(1-7.493)*100]$ kat; orta düzeyli takım yapısal özellikleri algısına sahip bireyler ise yüksek algı düzeyine sahip olanlara göre %117.6 $[(1-2.176)*100]$ kat daha olumsuz geribildirim algılarına sahiptir. Bu durum, üyelerin takımın özelliklerini olumlu algılama düzeyi düştükçe, geribildirim sürecini ve bu süreç kapsamında gerçekleşen uygulamaları olumlu algılama düzeylerinin de düştüğünü göstermektedir. Takım yapısal özelliklerine ilişkin her iki düzeyin de geribildirim sağlama değişkenini anlamlı tahmin etmesi bu görüşlerin geçerliliğini desteklemektedir.

Ücret ve ödül sistemleri değişkenine ait parametre tahminleri Tablo 72’de yer almaktadır.

Tablo 72
Takım Yapısal Özellikleri ve Ücret ve Ödül Sistemleri Boyutlarında Modelin
Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler

		Tahmin Değeri Beta	Wald İstatistiği	Olasılık P değeri	Odds (Exp Beta)
Bağımlı Değişken	Ücret ve Ödül Sistemleri =1	-2.073	106.635	.000	
	Ücret ve Ödül Sistemleri =2	-.238	2.229	.135	
Bağımsız Değişken	Takım Yapısal Özellikleri =1	-.740	9.317	.002	3.753
	Takım Yapısal Özellikleri =2	.299	1.520	.218	
	Takım Yapısal Özellikleri =3	O ^a			

Bulgular düşük düzeyli takım yapısal özelliklerinin ödül ve ücret sistemlerini anlamlı bir şekilde tahmin ettiğini göstermektedir ($p=.002$, $p<.05$). Bu sonuç düşük takım yapısal özellikleri algılama düzeyine sahip bireylerin, yüksek algılama düzeyine sahip olanlara göre %275.3 $[(1-3.753)*100]$ kat daha olumsuz ücret ve ödül algısına sahip olduklarını göstermektedir. Buna göre, takımlarının yapısal özelliklerini yetersiz ya da başarısız bulan üyelerin, ücret ve ödüllere ilişkin olumlu algılama olasılıkları da azalacaktır. Hedeflenen performansa ulaşmak için takımının özelliklerini yeterli bulan kişiler, ücret ve ödüller ile ilgili yüksek algıya sahip olacaktır.

Sonuç olarak takım yapısal özelliklerinin performans değerlendirme sistemi algıları üzerindeki etkileri incelendiğinde takım büyüklüğü, takım liderliği, bilgi, beceri ve deneyimler ve karşılıklı bağımlılık değişkenleri açısından üyelerin takım yapısal özellikleri algıları azaldıkça, uygulanan takım temelli performans değerlendirme sistemini olumlu algılama olasılıklarının azalacağı ifade edilebilir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal ilişki araştırmanın temel hipotezlerini desteklemektedir. Analiz sonuçlarına göre değişkenler arasındaki en güçlü ilişki takım yapısal özellikleri ve geribildirim sağlama boyutları arasındadır. Bu sonuç takımlarının yapısına ilişkin olumsuz algıları olan üyelerin yer aldığı takımlarda yalnızca olumsuz geribildirim sağlanmadığı ya da hiç geribildirimde bulunulmadığı anlamına gelebilir. Çalışmada takım yapısal özelliklerine ait her bir boyutun performans değerlendirme sistemi ve boyutları üzerindeki etkileri ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Tablo 73'te takım büyüklüğü boyutunun performans değerlendirme sistemi algıları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacı ile oluşturulan sıralı lojistik regresyon analizinin ilk üç aşamasına ait paralellik varsayımı, model uyum iyiliği ve Nagelkerke R^2 değeri bulunmaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre paralellik varsayımı algılanan sistem bilgisi boyutu dışındaki tüm değişkenlerde sağlanmaktadır ($p=.033$, $p>.05$). Bu değişkenlere ait parametrelerin her bir kategoride birbirine eşit olduğu belirlenmiştir. Bağımlı değişkenler ile ilgili model uyum iyiliği varsayımının, algılanan sistem bilgisi dışında kalan diğer değişkenlerde sağlandığı görülmektedir ($p=.034$, $p>.05$). Bununla birlikte, R^2 değerlerinin de model uyum iyiliğini destekler yönde olduğu belirlenmiştir. Wald testi sonuçları incelendiğinde, geribildirim sağlama boyutunda bağımsız değişkene

karşılık gelen olasılık değerinin .05 değerinden küçük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre geribildirim sağlama değişkenine ait parametre tahminleri Tablo 74'teki gibidir.

Tablo 73
Takım Büyüklüğü ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Boyutlarına İlişkin Sıralı Lojistik Regresyon Analizinin Paralellik Varsayımı, Uyum İyiiliği Testi ve R² Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Paralellik Varsayımı (p)	Model Uyum İyiiliği (p)	Nagelkerke R ²
Takım Büyüklüğü	Performans Değerlendirme Sistemi Algıları	.062	.061	.032
	Algılanan Sistem Bilgisi	.033	.034	.020
	Karar ve Sürece Katılım	.630	.627	.003
	Adalet	.298	.297	.002
	Geribildirim Sağlama	.089	.091	.077
	Ücret ve Ödül Sistemleri	.473	.487	.001

Tablo 74
Takım Büyüklüğü ve Geribildirim Sağlama Boyutuna İlişkin Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler

		Tahmin Değeri Beta	Wald İstatistiği	Olasılık P değeri	Odds (Exp Beta)
Bağımlı Değişken	Geribildirim Sağlama =1	-1.719	79.329	.000	
	Geribildirim Sağlama =2	-.321	3.526	.060	
Bağımsız Değişken	Takım Büyüklüğü =1	-1.074	23.178	.000	7.318
	Takım Büyüklüğü =2	-.226	.668	.414	
	Takım Büyüklüğü =3	O ^a			

Bulgulara göre düşük düzey takım büyüklüğü geribildirim sağlama değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin etmektedir (p=.000, p<.05). Düşük takım büyüklüğü algılama düzeyine sahip bireyler, yüksek algılama düzeyine sahip bireylere göre %631.8 [(1-7.318)*100] kat daha olumsuz geribildirim algısına sahiptir. Takım büyüklüğü ve geribildirim sağlama algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Takım hedeflerine ulaşmak için takımlarını yeterli büyüklükte bulmayan katılımcıların geribildirim sürecini olumlu algılama olasılıkları düşüktür. Buna göre geribildirim uygulamalarını olumsuz algılayan üyeler, takım temelli performans değerlendirme sistemi de başarısız bulmaktadır. Olumsuz geribildirim algıları, geribildirimde yalnızca çalışanların olumsuz özelliklerine odaklanması, geribildirimde adaletsiz biçimde sağlanması veya geribildirim sürecinin gerçekleşmemesi şeklinde ortaya çıkabilir.

Tablo 75
Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimlerine ve Performans Değerlendirme Sistemi Algılarını ve Boyutlarına İlişkin Sıralı Lojistik Regresyon Analizinin Paralellik Varsayımı, Uyum İyiliği Testi ve R² Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Paralellik varsayımı (p)	Model Uyum İyiliği (p)	Nagelkerke R ²
Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri	Performans Değerlendirme Sistemi Algıları	.392	.386	.063
	Algılanan Sistem Bilgisi	.384	.375	.032
	Karar ve Sürece Katılım	.154	.148	.014
	Adalet	.294	.318	.093
	Geribildirim Sağlama	.697	.699	.032
	Ücret ve Ödül Sistemleri	.350	.354	.036

Regresyon analizi sonuçları paralellik varsayımının tüm bağımlı değişkenlerde sağlandığı göstermektedir ($p > .05$). Bağımlı değişkenler ile ilgili model uyum iyiliği varsayımı da tüm değişkenlerde sağlanmaktadır ($p > .05$). R² değerleri değişkenlerin model uyum iyiliğini destekler yöndedir. Son olarak, Wald testi sonuçları incelendiğinde algılanan sistem bilgisi, adalet, geribildirim sağlama ve ücret ve ödül sistemleri boyutlarında bağımsız değişkene karşılık gelen olasılık değerinin .05 değerinden küçük olduğu belirlenmiştir. İlgili bağımlı değişkenlere ait parametre tahminleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 76
Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri ve Algılanan Sistem Bilgisi Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler

		Tahmin Değeri Beta	Wald İstatistiği	Olasılık P değeri	Odds (Exp Beta)
Bağımlı Değişken	Algılanan Sistem Bilgisi =1	-.858	39.046	.000	
	Algılanan Sistem Bilgisi =2	.308	5.566	.018	
Bağımsız Değişken	Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri =1	-.701	9.534	.002	6.861
	Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri =2	.085	.081	.776	
	Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri =3	Oa			

Elde edilen bulgulara göre, üyelerin düşük düzeyli bilgi, beceri ve deneyimlerinin algılanan sistem bilgisini anlamlı bir şekilde tahmin ettiği belirlenmiştir ($p = .002$, $p < .05$). Düşük bilgi, beceri ve deneyim algılama düzeyine sahip bireyler, yüksek

algılama düzeyine sahip bireylere göre performans değerlendirme sistemi hakkında %586.1 $[(1-6.861)*100]$ daha olumsuz bilgi sahibidir. Üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri ile değerlendirme sistemini ne ölçüde algıladıklarına dair inançları arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Buradan üyelerin takım içindeki bilgi, beceri ve deneyim düzeyinin düşük olması ile performans değerlendirmenin amacı ve işleyişi gibi konularda bilgi sahibi olma olasılıklarının da azalacağı sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca çalışanların teknik bilgi ve becerilerinin gelişimine önem verilmeyen takımlarda, değerlendirme sistemi ile ilgili de bir bilgilendirme yapılmadığı ifade edilebilir.

Tablo 77
Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri ve Adalet Algısı Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler

		Tahmin Değeri Beta	Wald İstatistiği	Olasılık P değeri	Odds (Exp Beta)
Bağımlı Değişken	Adalet =1	-.551	17.340	.000	
	Adalet =2	.514	15.207	.000	
Bağımsız Değişken	Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri =1	-1.332	29.578	.000	3.048
	Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri =2	-.406	1.879	.170	
	Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri =3	O ^a			

Katılımcıların düşük düzeyli bilgi, beceri ve deneyim algıları adalet değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin etmektedir ($p=.000$, $p<.05$). Düşük bilgi, beceri ve deneyim algılama düzeyine sahip bireyler yüksek algılama düzeyine sahip olanlara göre uygulanan performans değerlendirme sistemini %204.8 $[(1-3.048)*100]$ kat daha adaletsiz algılamaktadır. Takım performansı, takım üyelerinin bireysel yeterliliklerinin yanı sıra sistemin adil algılanma düzeyine de bağlıdır. Takım lideri üyelerin bilgi, beceri ve deneyimlerine uygun bir şekilde iş dağılımı yapmalıdır. Bu durum hem üyelerin görevlerinde zorlanmamasını neden olacak, hem de görevleri ile ilişkili değerlendirmelerin adil olmasını sağlayacaktır. Çalışanların değerlendirme sistemini adil algılama durumları ile gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, takım arkadaşlarının yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip olmadığını düşünen bireyler işletmedeki performans değerlendirme çalışmalarını da subjektif bulmaktadır. Adam kayırmacılık ile takımda haksız bir şekilde

görev almış ya da bilgi ve becerilerini takımın başarısını artıracak şekilde geliştirmeyen üyelerin olduğu takımlarda bireylerin bu hususları göz önüne alarak performans değerlendirme çalışmalarını da olumsuz algıladıkları sonucuna varılabilir.

Tablo 78
Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri ve Geribildirim Sağlama Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler

		Tahmin Değeri Beta	Wald İstatistiği	Olasılık P değeri	Odds (Exp Beta)
Bağımlı Değişken	Geribildirim Sağlama =1	-1.286	76.952	.000	
	Geribildirim Sağlama =2	.066	.264	.608	
Bağımsız Değişken	Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri =1	-.610	7.601	.006	5.188
	Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri =2	.351	1.304	.254	
	Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri =3	O ^a			

Takım üyelerinin düşük düzeyli bilgi, beceri ve deneyim algıları geribildirim sağlama değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin etmektedir ($p=.006$, $p<.05$). Düşük bilgi, beceri ve deneyim düzeyi algısına sahip bireyler yüksek algıya sahip olanlara göre %418.8 $[(1-5.188)*100]$ kat daha olumsuz geribildirim algısına sahiptir. Üyelerin bilgi, beceri ve deneyim düzeyleri azaldıkça, geribildirim süreci ve uygulamalarını olumlu algılama düzeyleri de azalmaktadır. Üyelerin öncelikle hangi bilgi ve becerilere sahip olacağını ya da bu bilgi ve becerilerden hangilerinin geliştirilmesi gerektiğini belirlemeyen ve birbirini tamamlamayan bilgi ve becerilere sahip olan takımlarda geribildirim sistemi de etkili olarak yürütülmemektedir. Buna göre, takım arkadaşları bilgi, beceri ve deneyim açısından yetersiz değerlendirenler geribildirim sürecini de yetersiz bulmaktadır.

Tablo 79
Takım Üyelerinin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri ve Ücret ve Ödül Sistemleri Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler

		Tahmin Değeri Beta	Wald İstatistiği	Olasılık P değeri	Odds (Exp Beta)
Bağımlı Değişken	Ücret ve Ödül Sistemleri =1	-2.201	145.555	.000	
	Ücret ve Ödül Sistemleri =2	-.385	8.411	.004	
Bağımsız Değişken	Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri =1	-.791	12.039	.001	2.479

Tablo 79'un devamı

Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri =2	-.322	1.104	.293	
Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri =3	O ^a			

Analiz sonuçlarına göre üyelerin düşük düzeyli bilgi, beceri ve deneyim algıları ücret ve ödül sistemi değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin etmektedir ($p=.001$, $p<.05$). Düşük bilgi, beceri ve deneyim algı düzeyine sahip bireyler yüksek algı düzeyine sahip olanlara göre %147.9 $[(1-2.479)*100]$ kat daha olumsuz ücret ve ödül sistemleri algısına sahiptir. Takım performansı için gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip olan takımlarda üyeler, değerlendirme sonuçlarının ücretlerine nasıl yansıtılacağı hususunda bilgi sahibidir. Sonuçlar, üyelerin bilgi ve becerilerinin gelişimine önem verilmeyen takımlarda etkili olmayan ücret ve ödül sistemlerinin var olma ihtimalinin yüksek olduğunu göstermektedir. Üyelerin bilgi, beceri ve deneyim düzeyleri azaldıkça, ücret ve ödülleri olumlu algılama olasılıkları da azalmaktadır. Buradan takım arkadaşlarının yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip olmadığını düşünen bireylerin ücret ve ödüller ile ilgili düşük algıya sahip oldukları sonucuna varılabilir.

Tablo 80

Takım Liderliği ve Performans Değerlendirme Sistemi Algılarını ve Boyutlarına İlişkin Sıralı Lojistik Regresyon Analizinin Paralellik Varsayımı, Uyum İyiliği Testi ve R² Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Paralellik varsayımı (p)	Model Uyum İyiliği (p)	Nagelkerke R ²
Takım Liderliği	Performans Değerlendirme Sistemi Algıları	.490	.492	.219
	Algılanan Sistem Bilgisi	.628	.628	.172
	Karar ve Sürece Katılım	.038	.037	.101
	Adalet	.490	.488	.050
	Geribildirim Sağlama	.314	.318	.241
	Ücret ve Ödül Sistemi	.147	.173	.027

Regresyon analizi sonuçları, paralellik varsayımının karar ve sürece katılım boyutu dışında tüm bağımlı değişkenlerde sağlandığı belirlenmiştir ($p=.038$, $p>.05$). Bağımlı değişkenlere ait model uyum iyiliği varsayımı karar ve sürece katılım dışındaki değişkenlerde sağlanmaktadır ($p=.037$, $p>.05$). R² değerleri model uyum iyiliğini desteklemektedir. Wald testi sonuçları incelendiğinde algılanan sistem bilgisi, adalet, geribildirim sağlama ve ücret ve ödül sistemleri boyutlarında bağımsız değişkene

karşılık gelen olasılık değerinin 0.05 değerinden küçük olduğu belirlenmiştir. Buna göre ilgili değişkenlere ait parametre tahminleri Tablo 81'deki gibidir.

Tablo 81
Takım Liderliği ve Algılanan Sistem Bilgisi Boyutlarında Modelin
Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler

		Tahmin Değeri Beta	Wald İstatistiği	Olasılık P değeri	Odds (Exp Beta)
Bağımlı Değişken	Algılanan Sistem Bilgisi =1	-1.408	77.036	.000	
	Algılanan Sistem Bilgisi =2	-.096	.478	.490	
Bağımsız Değişken	Takım Liderliği =1	-1.724	56.065	.000	4.521
	Takım Liderliği =2	-.520	3.022	.082	
	Takım Liderliği =3	O ^a			

Analiz sonuçları düşük düzeyli takım liderliği algısının algılanan sistem bilgisi değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin ettiğini göstermektedir ($p=.000$, $p<.05$). Düşük takım liderliği algılama düzeyine sahip bireyler yüksek algılama düzeyine sahip olanlara göre performans değerlendirme sistemi hakkında %352.1 $[(1-4.521)*100]$ kat daha olumsuz bilgi sahibidir. Takımda uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında üyeleri bilinçlendirme takım liderinin temel sorumlulukları arasındadır. Takım liderliğine ilişkin algıların olumlu yönde olması, performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından algılanma biçimini de olumlu yönde etkilemektedir. Buna göre takım üyelerinin lidere ilişkin olumlu algılarının artması, değerlendirme sistemi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları ile son bulacaktır. Üyelerin takım lideri ve liderlik biçimi ile ilgili olumlu algıları azaldıkça, işletmede gerçekleştirilen performans değerlendirme sistemi ile ilgili bilgi sahibi olma olasılıklarının da azalacağı ifade edilebilir.

Tablo 82
Takım Liderliği ve Adalet Algıları Boyutlarında Modelin Parametrelerinin
Anlamlılıklarına İlişkin Veriler

		Tahmin Değeri Beta	Wald İstatistiği	Olasılık P değeri	Odds (Exp Beta)
Bağımlı Değişken	Adalet =1	-.462	11.098	.001	
	Adalet =2	.570	16.571	.020	
Bağımsız Değişken	Takım Liderliği =1	-.867	15.719	.001	3.345
	Takım Liderliği =2	-.078	.071	.790	
	Takım Liderliği =3	O ^a			

Bulgulara göre düşük düzeyli takım liderliği algısının adalet değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin ettiği belirlenmiştir ($p=.001$, $p<.05$). Sonuçlar düşük takım liderliği algılama düzeyine sahip bireylerin, yüksek algılama düzeyine sahip olanlara göre uygulanan performans değerlendirme sistemini %234.5 $[(1-3.345)*100]$ kat daha adaletsiz bulduklarını göstermektedir. Takımda orta düzeten altında bir liderlik yapısı olduğunu düşünen üyeler, diğer üyelere oranla uygulanan performans değerlendirme sistemini yaklaşık olarak 2,5 kat adaletsiz olarak değerlendirmektedir. Buna göre takım liderini yetersiz bulan üyelerin, değerlendirmede liderin objektif davranmadığı düşüncesine sahip olduğu ifade edilebilir. Ayrıca araştırma sonuçları, adil olarak algılanan bir değerlendirme sistemini uygulayan takımlarda etkili bir liderliğin hakim olduğunu göstermektedir.

Tablo 83
Takım Liderliği ve Geribildirim Sağlama Boyutlarında Modelin Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler

		Tahmin Değeri Beta	Wald İstatistiği	Olasılık P değeri	Odds (Exp Beta)
Bağımlı Değişken	Geribildirim Sağlama =1	-2.107	128.493	.000	
	Geribildirim Sağlama =2	-.469	10.732	.002	
Bağımsız Değişken	Takım Liderliği =1	-2.100	79.806	.000	4.481
	Takım Liderliği =2	-.340	1.227	.268	
	Takım Liderliği =3	O ^a			

Bulgulara düşük düzeyli takım liderliği algısı geribildirim sağlama değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin etmektedir ($p=.000$, $p<.05$). Takım liderliği ve geribildirim sağlama arasındaki ilişki doğrusaldır. Lider, üyelerinin daha iyi sonuçlar elde etmesine ve gelişmesine olanak sağlayan geribildirimde bulunur. Geribildirim, değişmesi amaçlanan durumların yanı sıra başarı sağlanmış ve tekrarlanması istenen davranışlar için sağlanmaktadır. Düşük takım liderliği algılama düzeyine sahip bireyler, yüksek algılama düzeyine sahip olanlara göre işletmedeki geribildirim uygulamalarını %348.1 $[(1-4.481)*100]$ kat daha başarısız bulmaktadır. Takımda etkili bir liderlik olmadığını düşünen üyeler, diğerlerine oranla geribildirim uygulamalarını 3,5 kat başarısız bulmaktadır. Buna göre, takım liderini ve liderlik biçimini yetersiz ya da başarısız bulan üyeler performanslarına ilişkin geribildirim sürecini ve bu süreç kapsamında

gerçekleşen uygulamaları da yetersiz bulmaktadır. Bunun nedeni takım liderinin geribildirim sağlamaması veya yapıcı olmayan geribildirimde bulunması olabilir.

Tablo 84
Takım Liderliği ve Ücret ve Ödül Sistemleri Boyutuna İlişkin Modelin
Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler

		Tahmin Değeri Beta	Wald İstatistiği	Olasılık P değeri	Odds (Exp Beta)
Bağımlı Değişken	Ücret ve Ödül Sistemleri =1	-2.103	128.220	.000	
	Ücret ve Ödül Sistemleri =2	-.299	4.529	.033	
Bağımsız Değişken	Takım Liderliği =1	-.569	6.915	.009	1.883
	Takım Liderliği =2	.196	.328	.537	
	Takım Liderliği =3	O ^a			

Analiz sonucu düşük düzeyli takım liderliği algısının ücret ve ödül sistemlerini anlamlı bir şekilde tahmin ettiğini göstermektedir ($p=.009$, $p<.05$). Takım liderinin temel görevlerinden biri adaletli bir ücret sistemi oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Araştırma sonuçları takım liderliği ile ücret ve ödül sistemleri arasında doğru orantı olduğunu göstermektedir. Düşük takım liderliği algılama düzeyine sahip bireyler, yüksek algılama düzeyine sahip olanlara göre ücret ve ödül sistemlerini %88.3 [(1-1.883)*100] kat daha olumsuz bulmaktadır. Takım liderliğini yeterli bulmayan üyeler, diğerlerine oranla işletmede uygulanan ücret ve ödül sistemlerini 0,883 kat daha olumsuz algılamaktadır. Üyelerin takım liderliği ile ilgili olumlu algısı azaldıkça, ücret ve ödülleri olumlu algılama olasılıklarının da azalacaktır.

Tablo 85
Karşılıklı Bağlılık ve Performans Değerlendirme Sistemi Algılarını ve Boyutlarına
İlişkin Sıralı Lojistik Regresyon Analizinin Paralellik Varsayımı, Uyum İyiliği
Testi ve R² Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Paralellik varsayımı (p)	Model Uyum İyiliği (p)	Nagelkerke R²
Karşılıklı Bağlılık	Performans Değerlendirme Sistemleri Algıları	.154	.156	.078
	Algılanan Sistem Bilgisi	.099	.100	.071
	Karar ve Sürece Katılım	.087	.083	.028
	Adalet	.661	.667	.028
	Geribildirim Sağlama	.445	.454	.101
	Ücret ve Ödül Sistemi	.066	.072	.007

Bulgulara göre tüm bağımlı değişkenlerde paralellik varsayımı sağlanmaktadır ($p>.05$). Ayrıca bağımlı değişkenlere ait model uyum iyiliği varsayımının tüm değişkenlerde sağlandığı belirlenmiştir ($p>.05$). R^2 değerleri de model uyum iyiliğini destekler yöndedir. Wald testi sonucuna göre bağımlı değişkenlerden algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım, adalet ve geribildirim sağlama boyutunda bağımsız değişkene karşılık gelen olasılık değeri .05'ten küçüktür. İlgili değişkenlere ait parametre tahminleri tablolarda sunulmuştur.

Tablo 86
Karşılıklı Bağlılık ve Algılanan Sistem Bilgisi Boyutlarında Modelin
Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler

		Tahmin Değeri Beta	Wald İstatistiği	Olasılık P değeri	Odds (Exp Beta)
Bağımlı Değişken	Algılanan Sistem Bilgisi =1	-1.158	55.647	.000	
	Algılanan Sistem Bilgisi =2	.087	.083	.028	
Bağımsız Değişken	Karşılıklı Bağlılık =1	-1.067	23.293	.000	4.306
	Karşılıklı Bağlılık =2	-.522	3.306	.058	
	Karşılıklı Bağlılık =3	O ^a			

Analiz sonucuna göre düşük düzeyli karşılıklı bağlılık algısı algılanan sistem bilgisini anlamlı bir şekilde tahmin etmektedir ($p=.000$, $p<.05$). Etkili bir takım çalışması üyelerin etkinliklerinin koordine edilmesine ve bağlılık duygularının gelişmesine katkı sağlar. Üyeler arasında gelişen karşılıklı bağlılık ise takım içi iletişimi ve takım performansını artırıcı bir faktördür. Yüksek karşılıklı bağlılık düzeyi olan takımlarda üyeler diğerlerinin görev ve sorumluluklarının bilincindedir. Bu takımlar performans hedefleri, kriterleri, değerlendirme yöntemi gibi konularda bilgi sahibidir. Sonuçlar karşılıklı bağlılık ve algılanan sistem bilgisi arasından pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Düşük karşılıklı bağlılık düzeyine sahip bireyler, yüksek düzeylere göre işletmede uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında %330.6 $[(1-4.306)*100]$ kat daha az bilgi sahibi olmaktadır. Üyeler arasında yüksek bağlılık düzeyi olmayan takımlar diğerlerine oranla işletmede uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında 3,306 kat daha az bilgi sahibidir. Buna göre üyeleri arasında güçlü işbirliği ve bağlılık olan takımlarda, üyelerin performans değerlendirme konusunda bilgi sahibi olma olasılıkları artmaktadır.

Tablo 87
Karşılıklı Bağlılık ve Karar ve Sürece Katılım Boyutlarında Modelin
Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler

		Tahmin Değeri Beta	Wald İstatistiği	Olasılık P değeri	Odds (Exp Beta)
Bağımlı Değişken	Karar ve Sürece Katılım =1	-.587	16.785	.000	
	Karar ve Sürece Katılım =2	.142	1.031	.310	
Bağımsız Değişken	Karşılıklı Bağlılık =1	-.650	8.929	.003	2.651
	Karşılıklı Bağlılık =2	-.358	1.684	.147	
	Karşılıklı Bağlılık =3	O ^a			

Düşük karşılıklı bağlılık düzeyi karar ve sürece katılımı anlamlı bir şekilde tahmin etmektedir ($p=.003$, $p<.05$). Takım, hedeflerine ulaşmak için birbirine bağlı kişilerden oluşan bir yapıdır. Takımlarda bağlılık ve katılım birbiri ile yakından ilişkilidir. Performans değerlendirmeye katılım sağlama, üyelerin takım ile bütünleşmesine ve örgütsel kararlara bağlı olmalarına olanak sağlar. Üyelerin performans değerlendirme sürecinde amaçların belirlenmesine katılması, onların bu amaçlara daha fazla bağlı olmalarına yol açmaktadır. Katılımın üyeler tarafından meşru ve anlamlı algılanması durumunda katılım, takım bağlılığını artıran önemli bir faktör olmaktadır. Araştırma sonuçları düşük karşılıklı bağlılık düzeyine sahip bireylerin, yüksek bağlılık düzeyine sahip olanlara göre performans değerlendirme sistemine ilişkin kararlara ve süreçlere %165.1 $[(1-2.651)*100]$ kat daha az katıldıklarını göstermektedir. Sonuçlar üyelerin karşılıklı bağlılık ile ilgili olumlu algılama düzeyleri azaldıkça, karar ve süreçlere katılım olasılıklarının da azalacağını ifade etmektedir. Buradan üyeleri arasında güçlü işbirliği ve bağlılık olan takımlarda, üyelerin performans değerlendirme çalışmalarında daha fazla söz sahibi olacağı sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 88
Karşılıklı Bağlılık ve Adalet Algıları Boyutlarında Modelin Parametrelerinin
Anlamlılıklarına İlişkin Veriler

		Tahmin Değeri Beta	Wald İstatistiği	Olasılık P değeri	Odds (Exp Beta)
Bağımlı Değişken	Adalet =1	-.430	9.328	.002	
	Adalet =2	.585	16.845	.000	
Bağımsız Değişken	Karşılıklı Bağlılık =1	-.648	8.835	.003	2.927
	Karşılıklı Bağlılık =2	-.399	2.099	.147	
	Karşılıklı Bağlılık =3	O ^a			

Bulgulara göre düşük karşılıklı bağlılık düzeyi adalet değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin etmektedir ($p=.003$, $p<.05$). Çalışanın kendisine adil davranılmadığını düşündüğü bir yapıya bağlılık hissetmesi oldukça zordur. Bu durum takım temelli performans değerlendirme sistemleri için de geçerlidir. Adil olmayan bir performans değerlendirme sistemi üyelerin takıma olan bağlılığını olumsuz etkilemektedir. Bu açıdan adalet ile karşılıklı bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu ifade edilebilir. Düşük düzeyli karşılıklı bağlılık algısına sahip bireyler, yüksek bağlılık düzeyine sahip olanlara göre uygulanan performans değerlendirme sistemini %192.7 $[(1-2.927)*100]$ kat daha adaletsiz bulmaktadır. Bu sonuçlar bağlılık düzeyi yüksek olmayan takımların diğerlerine göre performans değerlendirme sistemlerini 2 kat daha adaletli algıladıklarını göstermektedir. Buradan adalet ile karşılıklı bağlılık değişkenlerinin doğrusal orantılı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Takım bağlılığı yüksek olan takım üyelerinin performans değerlendirme çalışmalarını da objektif buldukları ifade edilebilir.

Tablo 89
Karşılıklı Bağlılık ve Geribildirim Sağlama Boyutlarında Modelin
Parametrelerinin Anlamlılıklarına İlişkin Veriler

		Tahmin Değeri Beta	Wald İstatistiği	Olasılık P değeri	Odds (Exp Beta)
Bağımlı Değişken	Geribildirim Sağlama =1	-1.747	105.061	.000	
	Geribildirim Sağlama =2	-.320	5.005	.025	
Bağımsız Değişken	Karşılıklı Bağlılık =1	-1.284	33.690	.000	3.480
	Karşılıklı Bağlılık =2	-.599	4.680	.031	1.769
	Karşılıklı Bağlılık =3	O ^a			

Tablo 89'a göre düşük ve orta düzeyli karşılıklı bağlılık algıları geribildirim değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin etmektedir ($p_1=.000$, $p_2=.031$, $p<.05$). Karşılıklı bağlılık ve geribildirim sağlama değişkenleri pozitif yönlü ilişkilidir. Buna göre üyelerin güçlü özelliklerine odaklanan ve bu özellikleri vurgulayan takım liderinden sağlanan olumlu geribildirim üyelerin takıma olan bağlılığını büyük ölçüde artırmaktadır. Bununla birlikte üyelerin zayıf özelliklerine yönelik geribildirimde bulunan liderlere bağlı üyelerin, hiç geribildirim vermeyen liderlere bağlı olan üyelere göre takım bağlılığı daha yüksek olmaktadır. Buradan geribildirim alma ve verme düzeyi arttıkça, karşılıklı bağlılığın artacağı sonucuna ulaşılabilir. Araştırma sonuçlarına göre, düşük karşılıklı

bağıllık düzeyine sahip bireyler yüksek düzeeye sahip bireylere göre %248.0 $[(1-3.480)*100]$ kat; orta karşılıklı bağıllık düzeyine sahip bireyler ise yüksek düzeyli olanlara göre %76.9 $[(1-1.769)*100]$ kat daha olumsuz geribildirim algılarına sahiptir. Takım üyeleri arasındaki bağıllık düzeyi azaldıkça, geribildirim süreci ve uygulamalarına olumlu algılama olasılıkları da azalmaktadır. Her iki karşılıklı bağıllık düzeyinin de geribildirim sağlama değişkenini anlamlı tahmin etmesi bu görüşleri geçerliliğini desteklemektedir.

4.9.2.6. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler (İki Değişken) İçin Ki-Kare Testi

Sonuçları

Takımın yapısal özellikleri ve performans değerlendirme sistemleri algıları boyutlarına ait alt gruplar arasında bağımlılığı ve ilgili değişkenler arasında birlikte değişim olup olmadığını belirlemek amacı ile ki-kare analizinden yararlanılmıştır. Bu analiz ile regresyon analizi sonuçlarını destekleyen verilerin elde edilmesi beklenmektedir. Ancak bu analiz sonuçları, lojistik regresyon analizinde olduğu gibi iki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsünü açıklamak yerine iki değişkenin yönü hakkında bilgi vermektedir.

Regresyon analizinde kategorik hale dönüştürülen değişkenlerde değişiklik yapılmadan analize devam edilmiştir. Değişkenlere ait değerler frekans analizi sonucuna bağılı olarak en uygun sonucu verecek şekilde kategorilere ayrıştırılmıştır. Sürekli değişkenler düşük, orta, yüksek olmak üzere kategorik hale getirilmiştir. Kategori aralıkları regresyon analizi değerleri ile tutarlılık göstermektedir. Ki-kare analizinde de uç değerlere sahip olan 17 değişken kapsam dışında tutulmuştur. Bu analizde, değeri 5'ten az olan beklenen frekansların toplam frekansların %20'sini aştığı durumlarda birleştirilmeye gidilmekte ve frekansın yer aldığı kategoriler, uygun görülen diğer kategoriler ile birleştirilmektedir. İstatistiksel olarak aralarında anlamlı ilişki tespit edilen boyutların değişkenlerine ait bulgular tablolarda yer almaktadır. Değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunamayan ilişkilere ait sonuçlara ise yer verilmemiştir.

Ki-kare analizi sonuçlarına göre; performans değerlendirme sistemi algıları ile üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri, takım liderliği ve karşılıklı bağıllık; algılanan sistem bilgisi ile üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri, takım liderliği ve karşılıklı bağıllık; karar ve sürece katılım ile takım liderliği ve karşılıklı bağıllık; adalet ile üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri ve takım liderliği; geribildirim sağlama ile üyelerin bilgi, beceri ve

deneyimleri, takım liderliği ve karşılıklı bağlılık; ücret ve ödül sistemleri ile üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri ve takım liderliği ilişkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Her bir bağımlı ve bağımsız değişken arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu, değişkenlerin birlikte artış ve azalış gösterme eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Değişkenlere ilişkin bulgular tablolarda sunulmuştur.

Tablo 90
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları	Düşük	N %	50 41.3%	11 9.1%	60 49.6%	111 100%
	Orta	N %	30 24.4%	20 16.3%	73 59.3%	123 100%
	Yüksek	N %	22 16.2%	18 13.2%	96 70.6%	136 100%
	Toplam	N %	102 26.8%	49 12.9%	229 60.3%	380 100%

$$\chi^2=22.653; sd=4; p=.000 < .05$$

Analiz sonucunda farklı performans değerlendirme sistemi algılama düzeyleri ile üyelerin bilgi, beceri ve deneyim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p=.000<.05$). Katılımcıların diğer üyelerin bilgi, beceri ve deneyim düzeylerini en yüksek algıladığı durumlarda (%70.6), işletmede uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemini olumlu algılama olasılıkları artmaktadır. Bununla birlikte, performans değerlendirme sistemi ile ilgili olumlu algıların azalması durumunda (%41.3) katılımcıların diğer üyelerin bilgi, beceri ve deneyimlerini yeterli bulmadığı gözlenmiştir. Takımın işleyişi, görevlerin yerine getirilmesi ve üyeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sahibi olan üyeler, başarı ve gelişme yeteneklerinin sistematik olarak belirlenmesini sağlayan performans değerlendirme çalışmaları ile ilgili olumlu algılara sahip olmaktadır. Takımlarının hedeflerine ulaşması için takım arkadaşlarının yeterli düzeyde veya bu düzeyin üzerinde bilgi, beceri ve deneyime sahip olduğunu düşünen katılımcılar, işletmedeki takım temelli performans değerlendirme sürecini ve uygulamalarını da başarılı bulmaktadır. Katılımcı algılarının uç değerlendirme noktalarına yoğunlaştığı ve paralellik gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 91
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Takım Liderliği Boyutları
Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Takım Liderliği		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları	Düşük	N %	72 59.5%	10 8.3%	39 32.2%	121 100%
	Orta	N %	43 35.0%	20 16.3%	60 48.8%	123 100%
	Yüksek	N %	14 10.3%	20 14.7%	102 75.0%	136 100%
	Toplam	N %	129 33.9%	50 13.2%	201 62.9%	380 100%

$$\chi^2=71.805; sd=4; p=.000 < .05$$

Tablo 91'e göre farklı performans değerlendirme sistemi algılama düzeyleri ile takım liderliği düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir ($p=.000<.05$). Genel performans değerlendirme sistemi ile takım liderliği arasında doğrusal ilişki göze çarpmaktadır. Takımdaki liderliğin en yüksek algılandığı durumda (%75.0), katılımcıların performans değerlendirme sistemini olumlu algılama olasılıkları da artmaktadır. Buna karşılık işletmedeki performans değerlendirme uygulamalarını düşük ya da yetersiz algılayan bireylerin takım liderliğini yeterli bulmadıkları (%59.5) belirlenmiştir. Etkili bir takım liderliği takım performansını pozitif yönde etkilediği gibi takım temelli performans değerlendirme sistemlerinin de olumlu yönde algılanmasına neden olmaktadır. Buradan takım liderini ve liderlik biçimini başarılı bulan katılımcıların performans değerlendirme uygulamalarından memnun oldukları sonucuna varılabilir.

Tablo 92
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları ve Karşılıklı Bağlılık Boyutları
Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Karşılıklı Bağlılık		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Performans Değerlendirme Sistemi Algıları	Düşük	N %	54 44.6%	22 18.2%	45 37.2%	121 100%
	Orta	N %	47 38.2%	18 14.6%	58 47.2%	123 100%
	Yüksek	N %	24 17.6%	22 16.2%	90 66.2%	136 100%
	Toplam	N %	125 32.9%	62 16.3%	193 50.8%	380 100%

$$\chi^2=27.272; sd=4; p=.000 < .05$$

Farklı performans değerlendirme sistemi algılama düzeyleri ile karşılıklı bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p=.000<.05$). Katılımcıların genel performans değerlendirme sistemi algıları ile karşılıklı bağlılık algıları arasında doğrusal bir ilişkinin var olduğu ifade edilebilir. Takımdaki bağlılığın katılımcılar tarafından en yüksek algılandığı durumda (%66.2), performans değerlendirme sisteminin olumlu algılanma olasılığı artmaktadır. Bununla birlikte, takım içi bağlılık düzeyini düşük algılayan bireyler, performans değerlendirme sistemi de yeterli bulmamaktadır (%44.6). Etkili ve adil bir performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi, değerlendirme sonuçları açısından üyelerin adalet ve güven duygularının gelişmesine ve takıma, liderine ve çalışma arkadaşlarına bağlılığının artmasına neden olur. Buradan bağlılığın yüksek olduğu takımlarda takım temelli performans değerlendirme sistemi algılarının yüksek olacağı sonucuna varılabilir.

Tablo 93
Algılanan Sistem Bilgisi ve Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri Boyutları
Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Algılanan Sistem Bilgisi	Düşük	N %	47 35.1%	13 9.7%	74 55.2%	134 100.0%
	Orta	N %	30 28.3%	17 16.0%	59 55.7%	106 100.0%
	Yüksek	N %	25 17.7%	19 13.5%	97 68.8%	141 100.0%
	Toplam	N %	102 26.8%	49 12.9%	230 60.4%	380 100.0%

$$\chi^2=12.397; \text{sd}=4; p=.015 < .05$$

Algılanan sistem bilgisinin farklı düzeyleri ile üyelerin bilgi, beceri ve deneyim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=.015<.05$). Araştırma sonuçlarına göre iki değişken arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Katılımcıların takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimlerini en yüksek algıladığı durumda (%68.8), yüksek performans değerlendirme sistemi bilgisine sahip olma olasılıkları artmaktadır. Performans değerlendirme sistemi hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmayan bireylerin ise takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimlerini düşük düzeyli algıladıkları (%35.1) belirlenmiştir. Üyelerin çalışma alanı ile ilgili deneyim, teknik ve kişiler arası

bilgi sahibi olmaları performans değerlendirme sistemini anlamalarını sağlayacaktır. Buna göre, takım arkadaşlarının yüksek bilgi, beceri ve deneyime sahip olduğunu düşünen katılımcıların, performans değerlendirme sistemi ile ilgili konularda yüksek düzeyde bilgi sahibi olduğu ifade edilebilir.

Tablo 94
Algılanan Sistem Bilgisi ve Takım Liderliği Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Takım Liderliği		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Algılanan Sistem Bilgisi	Düşük	N	74	15	45	134
		%	55.2%	11.2%	33.6%	100.0%
	Orta	N	37	17	52	106
		%	34.9%	16.0%	49.1%	100.0%
	Yüksek	N	18	19	103	140
		%	12.8%	13.5%	73.6%	100.0%
	Toplam	N	129	51	200	380
		%	33.9%	13.4%	52.6%	100.0%

$$\chi^2=59.069; sd=4; p=.000 < .05$$

Bulgular algılanan sistem bilgisi farklı düzeyleri ile karşılıklı bağıllık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ($p=.000<.05$). Algılanan sistem bilgisi ve takım liderliği arasındaki doğrusal ilişki önceki analiz sonuçlarını destekler niteliktedir. Takım liderliğinin en yüksek algılandığı durumda (%73.6), katılımcıların yüksek performans değerlendirme sistem bilgisine sahip olma olasılıkları artmaktadır. Bununla birlikte, performans değerlendirme sistemleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan üyelerin takım liderliğini olumsuz algıladıkları (%55.2) belirlenmiştir. İşletmede çalışanları takım olarak belirli hedeflere yönlendirmek ve işbirliği içinde çalışmalarını sağlamak kolay değildir. Bu gibi durumlarda takım liderine önemli görevler düşmektedir. Ortak bir vizyona sahip bir takım oluşturmayı amaçlayan liderlerin görevlerinden biri de takım üyelerinin öğrenme becerilerinin geliştirilmesini sağlamaktır. Takım lideri, takım performansının nasıl değerlendirildiği ve performans sonuçlarının diğer fonksiyonlara nasıl yansıtıldığı konusunda çalışanları bilgilendirmekten sorumludur. Bu açıdan takım liderliği ile algılanan sistem bilgisi arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Analiz sonuçlarına göre, takım liderini ve liderlik biçimini başarılı bulan katılımcıların, takım temelli performans değerlendirme sistemi ile ilgili yüksek düzeyde bilgi sahibi oldukları ifade edilebilir.

Tablo 95
Algılanan Sistem Bilgisi ve Karşılıklı Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili
Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Karşılıklı Bağlılık		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Algılanan Sistem Bilgisi	Düşük	N %	58 43.3%	21 15.7%	55 41.0%	134 100.0%
	Orta	N %	41 38.7%	21 19.8%	44 41.5%	106 100.0%
	Yüksek	N %	27 19.1%	20 14.2%	94 66.7%	141 100.0%
	Toplam	N %	126 33.1%	62 16.3%	192 50.5%	380 100.0%

$$\chi^2=25.522; sd=4; p=.000 < .05$$

Ki-kare testi bulguları algılanan sistem bilgisinin farklı düzeyleri ile karşılıklı bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ($p=.000<.05$). Karşılıklı bağlılığın en yüksek algılandığı durumda (%66.7), katılımcıların yüksek performans değerlendirme sistem bilgisine sahip olma olasılıkları artış göstermektedir. Bununla birlikte, düşük performans değerlendirme sistemi bilgisine sahip olan üyeler arasında bağlılığın azaldığı (%43.3) görülmektedir. Etkili takımlarda üyeler birbirlerinin düşüncelerini önemser ve dikkate değer bulurlar. Bu sayede üyeler arasındaki iletişim ve bağlılık artar ve takımın başarısı için gerekli koşulların birçoğu sağlanmış olur. Üyeler arasındaki bağlılığın derecesi, çalışanların performans değerlendirme sisteminden ne algıladıkları ile ilişkilidir. Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemine ilişkin olumlu algılamaları ile üyelerin takıma ve birbirlerine olan bağlılıkları doğru orantılıdır. Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemleri hakkındaki bilgileri arttıkça, üyeler arasındaki bağlılığın da artacağı sonucuna ulaşılabilir. Bununla birlikte ortak bir amaç çerçevesinde yoğunlaşamayan üyeler birbirlerinin görev ve sorumlulukları hakkında yeterli bilgi sahibi olamayacak ve performans değerlendirme sisteminin nasıl işlediğini algılayamayacaktır.

Tablo 96
Karar ve Sürece Katılım ve Takım Liderliği Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili
Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Takım Liderliği		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Karar ve Sürece Katılım	Düşük	N	76	22	64	162
		%	46.9%	13.6%	39.5%	100.0%
	Orta	N	29	7	32	68
		%	42.6%	10.3%	47.1%	100.0%
	Yüksek	N	24	22	104	150
		%	16.0%	14.7%	69.3%	100.0%
	Toplam	N	129	51	200	380
		%	33.9%	13.4%	52.6%	100.0%

$$\chi^2=38.097; sd=4; p=.000 < .05$$

Karar ve sürece katılım algısının farklı düzeyleri ile takım liderliği düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=.000<.05$). Analiz sonuçlarına göre iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Takım liderliğinin en yüksek algılandığı durumda (%69.3), üyelerin performans değerlendirme ile ilgili karar ve süreçlere katılma olasılıkları artmaktadır. Performans değerlendirme ile ilgili kararlarda söz sahibi olmayan takımlarda ise liderliğin başarısız algılandığı (%46.9) belirlenmiştir. Takım temelli performans değerlendirme sistemleri üyelerin katılımını teşvik edecek şekilde yapılandırılmalıdır. Katılımcı bir takım lideri, takım performans hedeflerinin üyeler tarafından anlaşılmasını ve benimsenmesini ve üyelerin performansları ile ilgili her karara aktif olarak katılmalarını sağlamaktan sorumludur. Araştırma sonuçlarına göre etkin bir takım liderine sahip olan takımlarda, üyelerin performans değerlendirme ile ilgili kararların alınmasında daha çok söz sahibi olacağı ifade edilebilir.

Tablo 97
Karar ve Sürece Katılım ve Karşılıklı Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili
Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Karşılıklı Bağlılık		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Karar ve Sürece Katılım	Düşük	N	62	27	73	162
		%	38.3%	16.7%	45.1%	100%
	Orta	N	29	12	27	68
		%	42.6%	17.6%	39.7%	100%
	Yüksek	N	35	23	92	150
		%	23.3%	15.3%	61.3%	100%
	Toplam	N	126	62	192	380
		%	33.2%	16.3%	50.5%	100%

$$\chi^2=13.666; sd=4; p=.008 < .05$$

Karar ve sürece katılım algısının farklı düzeyleri ile karşılıklı bağıllık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p=.008<.05$). Takım bağıllığın en yüksek algılandığı durumda (%61.3) üyelerin performans değerlendirme ile ilgili karar ve süreçlere katılımı olumlu algılama olasılıklarının arttığı belirlenmiştir. Karar ve süreçlere katılımın olumlu algılanma olasılığının azalması ile (%38.3) karşılıklı bağıllığında da azalacağı belirlenmiştir. Yüksek bağıllık düzeyine sahip takımlarda “takım bağıllığı”, üyelerin hedeflere ulaşma yönelimli olmaları anlamına gelir. Performans hedeflerinin belirlenmesinden geribildirim sağlamaya kadar değerlendirmenin her aşamasında üyelerin sürece ve kararlara katılması gerekir. Üyeler, karara varmadan önce konu ile ilgili her türlü bilgiyi elde ederek fikir sahibi olurlar. Takım üyeleri arasındaki bağıllığı artırma ve üyelerin değerlendirme sürecine katılımı için gerekli bilgiyi sağlama görevi işletmeye ve takım liderlerine düşmektedir. Araştırma sonuçlara göre performans değerlendirme sürecine aktif olarak katılan üyelerin takıma, lidere ve diğer çalışma arkadaşlarına bağıllığının yüksek olacağı ifade edilebilir.

Tablo 98
Adalet ve Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyim Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Adalet	Düşük	N %	70 39.8%	24 13.6%	82 46.6%	176 100.0%
	Orta	N %	18 19.8%	9 9.9%	64 70.3%	91 100.0%
	Yüksek	N %	14 12.4%	16 14.2%	83 73.5%	113 100.0%
	Toplam	N %	102 26.8%	49 12.9%	229 60.3%	380 100.0%

$$\chi^2=32.551; sd=4; p=.000 < .05$$

Bulgular farklı adalet algıları düzeyleri ile üyelerin bilgi, beceri ve deneyim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($p=.000<.05$). Takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimlerinin en yüksek algılandığı durumda (%73.5), katılımcıların performans değerlendirme sistemini adil algılama olasılıkları artmaktadır. Katılımcıların performans değerlendirme sistemini adil algılama olasılıklarının azalması (%39.8) ile üyelerin bilgi, beceri ve deneyim düzeyleri ile ilgili olumlu algılarının da azaldığı görülmektedir. Çapraz fonksiyonel proje takımları farklı birimlerden gelen bireylerden

oluşan bir yapıdır. Bu üyeler farklı alanlarda ve farklı düzeylerde bilgi, beceri ve deneyimlere sahip olabilir; ancak bunların birbirini tamamlayıcı nitelikte olması gerekir. Araştırma sonuçlarına göre takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri ile performans değerlendirme uygulamalarının çalışanlar tarafından adil algılanma derecesi arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Takım üyelerinin hedeflere ulaşmasını sağlayacak gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip olduğunu düşünen bireylerin, işletmede uygulanan takım temelli performans değerlendirme sistemini adil buldukları ifade edilebilir. Buna göre, üyeleri yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip olan takımlarda performans değerlendirmenin adaleti ile ilgili bir sorun yaşanmayacaktır.

Tablo 99
Adalet ve Takım Liderliği Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi
Sonuçları

	Takım Liderliği		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Adalet	Düşük	N	76	21	79	176
		%	43.2%	11.9%	44.9%	100.0%
	Orta	N	31	12	48	91
		%	34.1%	13.2%	52.7%	100.0%
	Yüksek	N	22	18	73	113
		%	19.5%	15.9%	64.6%	100.0%
	Toplam	N	129	51	200	380
		%	33.9%	13.4%	52.6%	100.0%

$$\chi^2=17.306; \text{sd}=4; p=.002 < .05$$

Adalet algısının farklı düzeyleri ile takım liderliği düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur ($p=.002<.05$). Takım liderliği ve performans değerlendirme adaleti arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Takım liderliğinin en yüksek algılandığı durumda (%64.6), katılımcıların performans değerlendirme sistemini adil algılama olasılıkları artmaktadır. Katılımcıların performans değerlendirme sistemini adil algılama olasılıklarının azalması (%43.2) ile takım liderliğini olumlu algılama olasılıkları da azalış göstermektedir. Takım liderinin davranışı ve bu davranışın çalışanlar tarafından algılanma biçimi, performans değerlendirme adaleti algısı üzerinde anlamlı bir etki oluşturmaktadır. Bu sonuçlara bağlı olarak etkin bir takım liderliğine sahip olan takımlarda adil bir performans değerlendirme sisteminin olduğu ifade edilebilir.

Tablo 100
Ücret ve Ödül Sistemleri ve Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri Boyutları
Arasındaki İlişki ile İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Ücret ve Ödül Sistemleri	Düşük	N %	23 46.9%	5 10.2%	21 42.9%	49 100.0%
	Orta	N %	36 28.3%	19 15.0%	72 56.7%	127 100.0%
	Yüksek	N %	43 21.1%	24 11.8%	137 67.2%	204 100.0%
	Toplam	N %	102 26.8%	48 12.6%	230 60.5%	380 100.0%

$$\chi^2=15.217; sd=4; p=.004 < .05$$

Ücret ve ödül sistemi algısının farklı düzeyleri ile üyelerin bilgi, beceri ve deneyim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p=.004<.05$). Takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimlerinin en yüksek algılandığı durumda (%67.2), ücret ve ödül sistemlerini olumlu algılama olasılıkları artmaktadır. Katılımcıların ücret ve ödül sistemlerini olumlu algılama olasılıkları azaldıkça (%46.9), üyelerin bilgi, beceri ve deneyimlerinin yüksek ya da yeterli algılanma olasılıkları da azalmaktadır. Performans değerlendirme çalışmalarından elde edilen sonuçlar, çalışanlara çeşitli ödüller sağlanması ve ücretlerin artırılması başta olmak üzere görev değişiklikleri, terfi veya işten çıkarma gibi uygulamalar ile sonuçlanır. Araştırma sonuçlarına göre bilgi, beceri ve deneyim sahibi olan takım üyeleri performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi sahibidir ve takımdaki performans değerlendirme çalışmalarını başarılı bulmaktadır. Ayrıca bu üyelerin ücret ve ödül sistemlerinin başarısı ile ilgili olumlu algıları da yüksek düzeydedir. Buradan yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip üyelerin olduğu takımlarda ücret ve ödül sistemlerinin etkili olarak uygulandığı sonucuna ulaşılabilir. Eğitim ve koçluk gibi uygulamalar ile üyelerinin bilgi ve becerilerinin gelişimi için çaba gösteren işletmelerde, etkili bir ücretlendirme sisteminin var olduğu ve bunun da üyeler tarafından olumlu algılandığı ifade edilebilir.

Tablo 101
Ücret ve Ödül Sistemleri ve Takım Liderliği Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili
Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Takım Liderliği		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Ücret ve Ödül Sistemleri	Düşük	N %	26 53.1%	2 4.1%	21 42.9%	49 100.0%
	Orta	N %	45 35.4%	18 14.2%	64 50.4%	127 100.0%
	Yüksek	N %	58 28.4%	30 14.7%	116 56.9%	204 100.0%
	Toplam	N %	129 33.9%	50 13.2%	201 52.9%	380 100.0%

$$\chi^2=12.414; sd=4; p=.015 < .05$$

Geribildirim sağlama algısının farklı düzeyleri ile takım liderliği düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ($p=.015<.05$). Katılımcıların takım liderliği algılarının en yüksek olduğu durumda (%56.9) ücret ve ödül sistemlerini olumlu algılama olasılıkları artmaktadır. Bununla birlikte ücret ve ödül sistemlerini olumlu algılama olasılıkları azaldıkça (%53.1), takım liderliğini yüksek ya da yeterli algılama olasılıklarının azalacağı belirlenmiştir. Etkili bir takım lideri, ücret ve ödül sistemleri ile üyelerin işletmeye olan güvenini ve bağlılığını artırabilir. Takım temelli ücretlendirmeye önem veren liderlerin olduğu işletmelerde üyelerin takım çalışmasına uyum sağlama becerileri gelişmektedir. Bu sonuçlara göre etkin bir takım liderliğine sahip olan takımlarda, takım temelli ücretlendirme ve ödüllendirmenin başarılı bir şekilde gerçekleştirdiği ifade edilebilir.

Tablo 102
Geribildirim Sağlama ve Takım Büyüklüğü Boyutları Arasındaki İlişki ile İlgili
Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Takım Büyüklüğü		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Geribildirim Sağlama	Düşük	N %	61 66.3%	16 17.4%	15 16.3%	92 100.0%
	Orta	N %	52 45.2%	19 16.5%	44 38.3%	115 100.0%
	Yüksek	N %	57 32.9%	40 23.1%	46 43.9%	173 100.0%
	Toplam	N %	170 44.7%	75 19.7%	135 35.5%	380 100.0%

$$\chi^2=30.059; sd=4; p=.000 < .05$$

Ki-kare testi sonuçları geribildirim sağlama algısının farklı düzeyleri ile takım büyüklüğünü düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ($p=.000<.05$). Takım büyüklüğünün en yüksek algılandığı durumda (%43.9), katılımcıların geribildirimini olumlu algılama olasılıklarının arttığı belirlenmiştir. Ayrıca geribildirimini olumlu algılama olasılıkları azaldıkça (%66.3), takım büyüklüğünü yeterli ve yüksek algılama olasılıklarının azaldığı görülmektedir. Buna göre hedeflerine ulaşmak için uygun büyüklükte olan takımlarda etkili bir geribildirim sistemi vardır. Araştırma sonuçları iki değişken ilişkin olumsuz algıların daha anlamlı olduğunu göstermektedir. Takımın hedeflenen performansa ulaşması için yeterli olmadığını düşünen üyelerin olumsuz geribildirim aldığı veya hiç geribildirim almadıkları ifade edilebilir. Bu durumun işletmenin politikalarından kaynaklanması olasılığı yüksektir.

Tablo 103
Geribildirim Sağlama ve Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri Boyutları
Arasındaki İlişki İle İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Üyelerin Bilgi, Beceri ve Deneyimleri		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Geribildirim Sağlama	Düşük	N %	35 38.0%	9 9.8%	48 52.2%	92 100.0
	Orta	N %	32 27.8%	11 9.6%	72 62.6%	115 100.0%
	Yüksek	N %	35 20.2%	28 16.2%	110 63.6%	173 100.0%
	Toplam	N %	102 26.8%	48 12.6%	230 60.5%	380 100.0%

$$\chi^2=11.745; \text{sd}=4; p=.019 < .05$$

Geribildirim sağlama algılarının farklı düzeyleri ile üyelerin bilgi, beceri ve deneyim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p=.019<.05$). Takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimlerinin en yüksek algılandığı durumda (%63.6), katılımcıların performans geribildirimini olumlu algılama olasılıkları artmaktadır. Bununla birlikte, geribildirimini olumlu algılama olasılıkları azaldıkça (%38.0) üyelerin bilgi, beceri ve deneyimlerinin yüksek ya da yeterli algılanma olasılığının azaldığı belirlenmiştir. Yeterli bilgi ve deneyime sahip olan üyelerin yer aldığı takımlarda değerlendirici ve değerlendirilen arasında performansa ilişkin geribildirim sağlanmaktadır. Takım üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri ile geribildirim sağlama algıları arasında doğrusal bir ilişki vardır. Buna göre üyelerin yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip olan

takımlarda, etkili bir geribildirim sisteminin varlığından söz edilebilir. Üyelerin gerek teknik, gerekse de kişiler arası bilgi ve becerilerinin gelişimini destekleyen takımlarda düzenli ve yapıcı geribildirim sisteminin var olduğu ve bunun da performans değerlendirme sisteminin başarısını etkilediği sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 104
Geribildirim Sağlama ve Takım Liderliği Boyutları Arasındaki İlişki İle İlgili Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Takım Liderliği		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Geribildirim Sağlama	Düşük	N %	66 71.7%	8 8.7%	18 19.6%	92 100.0%
	Orta	N %	39 33.9%	15 13.0%	61 53.0%	115 100.0%
	Yüksek	N %	24 13.9%	27 15.6%	122 70.5%	173 100.0%
	Toplam	N %	129 33.9%	50 13.2%	201 52.9%	380 100.0%

$$\chi^2=90.907; sd=4; p=.000<.05$$

Araştırma bulguları geribildirim sağlama algısının farklı düzeyleri ile takım liderliği düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu göstermektedir ($p=.000<.05$). Takım liderliği algılarının en yüksek olduğu durumda (%70.5) geribildirim olumlu algılanma olasılığının arttığı; geribildirim olumlu algılanma olasılığının azalması ile (%71.7), takım liderliğini yüksek ya da yeterli algılama olasılığının da azaldığı belirlenmiştir. Buradan iki değişken arasındaki ilişkinin doğru orantılı olduğu sonucuna varılmaktadır. Takım lideri, üyelerin yaptıkları işlerin pekiştirilmesini sağlayan davranışları geliştiren kişidir. Takım üyelerinin farkındalığını artırmayı amaçlayan lider yapılan işlerin ve davranışların olası etkilerine ilişkin geribildirimde bulunur. Takım liderinin üyelerin takım olarak çalışmasına ve takıma bireysel katkılarına yönelik sürekli ve düzenli olarak geribildirimde bulunması gerekir. Etkili bir liderlik aracı olan geribildirim, yapıcı ve doğru zamanda sağlanması durumunda performans hedeflerine ulaşma başarısı artacaktır. Araştırma sonuçlarına göre etkin takım liderliğine sahip takımlarda, etkili bir geribildirim sisteminin olduğu ifade edilebilir.

Tablo 105
Geribildirim Sağlama ve Karşılıklı Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki İle İlgili
Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Karşılıklı Bağlılık		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Geribildirim Sağlama	Düşük	N %	48 52.2%	17 18.5%	27 29.3%	92 100.0%
	Orta	N %	44 38.3%	16 13.9%	55 47.8%	115 100.0%
	Yüksek	N %	34 19.7%	28 16.2%	111 64.2%	173 100.0%
	Toplam	N %	126 33.2%	61 16.1%	193 50.8%	380 100.0%

$$\chi^2=135.737; sd=4; p=.000 < .05$$

Geribildirim sağlama algısının farklı düzeyleri ile karşılıklı bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=.000<.05$). Takım bağlılığın en yüksek algılandığı durumda (%64.2), geribildirim olumlu algılanma olasılığının arttığı; geribildirim olumlu algılanma olasılığı azalması (%52.2) ile karşılıklı bağlılığında da azalacağı belirlenmiştir. Takım liderliği, bağlılık ve geribildirim arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir ara değişken görevi görür. Buna göre hedeflerine ulaşan üyelere takım performansını eleştirme yönelimli geribildirimde bulunan ve onların da geribildirimlerini dikkate alan takım liderleri gelecekteki takım başarısını da şekillendirebilir. Bu takımların diğer takımların üyelerinin farklı durumlarda gösterebilecekleri tepkileri tahmin etmeleri, üyeler arasındaki bağlılık derecesini artıracaktır. Ayrıca takım lideri tarafından düzenli olarak olumlu ya da olumsuz geribildirim alan üyelerin takım bağlılığı artmaktadır. Geribildirim almayan üyelere, takım lideri tarafından önemsenmeme duygusu beraberinde takıma olan bağlılığın önemli ölçüde azaltacaktır. Buradan, takım lideri ve üyeleri arasında bağlılığın yüksek olduğu takımlarda etkili bir geribildirim sisteminin var olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Analizlere ait değerlendirmeler ışığında araştırma hipotezlerine ilişkin bilgiler Tablo 106'da yer almaktadır.

Tablo 106
Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Red Durumu

Hipotezler	Kabul / Red Durumu
Ana Hipotez: H₁ Takımların yapısal özellikleri, performans değerlendirme sistemi algılarını (algılanan sistem bilgisi, adalet, karar ve sürece katılım, geribildirim sağlama ve ödül ve ücret algıları) istatistiksel olarak etkilemektedir.	Kabul (Kısmi olarak)
Alt Hipotez: H_{1a} Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Red
Alt Hipotez: H_{1b} Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları yaş grubu değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Red
Alt Hipotez: H_{1c} Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Red
Alt Hipotez: H_{1d} Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları takımdaki üye sayısı değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Kabul (Takım büyüklüğü boyutunda kısmi kabul)
Alt Hipotez: H_{1e} Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları işletmedeki görev süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Red
Alt Hipotez: H_{1f} Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları takımdaki görev süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Kabul (Takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri boyutunda kısmi kabul)
Alt Hipotez: H_{1g} Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları ana proje süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Kabul (takım büyüklüğü, takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri ve takım liderliği boyutlarında kısmi kabul)
Alt Hipotez: H_{1h} Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları eş zamanlı olarak üye olunan takım sayısı değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Red
Alt Hipotez: H_{1i} Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları performans değerlendirilme sıklığı değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Kabul (Takım büyüklüğü, takım liderliği ve karşılıklı bağlılık boyutlarında kısmi kabul)
Alt Hipotez: H_{1j} Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları performansı değerlendiren kişi değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Kabul (Takım büyüklüğü, takım liderliği ve karşılıklı bağlılık boyutlarında kısmi kabul)

Tablo 106'nın devamı

Alt Hipotez: H1k Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri algıları takımın mensubu olduğu işletme değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Kabul
Alt Hipotez: H1l Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Red
Alt Hipotez: H1m Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları yaş grubu değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Red
Alt Hipotez: H1n Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Red
Alt Hipotez: H1o Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları takımdaki üye sayısı değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Kabul
Alt Hipotez: H1p Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları işletmedeki görev süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Kabul (Adalet boyutunda kısmi kabul)
Alt Hipotez: H1r Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları takımdaki görev süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Kabul (Geribildirim sağlama boyutunda kısmi kabul)
Alt Hipotez: H1s Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları ana proje süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Kabul (Performans değerlendirme sistemi algıları, algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım ve ücret ve ödül sistemleri boyutlarında kısmi kabul)
Alt Hipotez: H1t Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları eş zamanlı olarak üye olunan takım sayısı değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Red
Alt Hipotez: H1u Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları performans değerlendirilme sıklığı değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Kabul (Performans değerlendirme sistemi algıları, algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım ve adalet boyutlarında kısmi kabul)

Tablo 106'nın devamı

Alt Hipotez: H1v Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları performans değerlendirilen kişi değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Kabul
Alt Hipotez: H1y Takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algıları takımın mensubu olduğu işletme değişkenine göre farklılaşmaktadır.	Kabul
Alt Hipotez: H2 Takım yapısı özellikleri ve boyutlarına ait algı ortalamaları ile performans değerlendirme sistemi ve boyutlarına ait algı ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul (Kısmi olarak)

Araştırmanın H_1 ve H_2 temel hipotezi kabul edilmiştir. Alt hipotezlere ilişkin bulgular incelendiğinde H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1e} , H_{1h} , H_{1l} , H_{1m} , H_{1n} , H_{1t} alt hipotezlerin dışında kalan diğer alt hipotezlerin kabul edildiği belirlenmiştir.

Araştırmanın amaçları dikkate alındığında hipotez testi sonuçlarına bağlı olarak şu sonuçlara şu şekilde özetlenebilir:

Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri ve performans değerlendirme sistemi algılarının cinsiyetleri, yaşlarına, eğitim durumlarına ve eşzamanlı olarak birden fazla takıma üye olmalarına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Üyelerin işletmede görev sürelerine bağlı olarak takım yapısı algılarında değişiklik gözlenmemiştir. Bununla birlikte ana değişkenlere ilişkin algılar takımdaki üye sayısı ve görev süresi, ana proje süresi, performans değerlendirme sıklığı, performans değerlendiricileri ve takımın mensubu olduğu işletmeye göre kısmi olarak veya tüm alt boyutlarda farklılaşmaktadır. Ana değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkilere göre ana hipotez kısmen kabul edilmiştir (Bkz. Tablo 65). Buna göre takımların yapısal özellikleri performans değerlendirme sistemi algılarını istatistiksel olarak etkilemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Takımların başarısında, oluşum süreci, yapısı, üst yönetimin desteği gibi faktörlerin yanı sıra işletme politikaları ve diğer takımlarla olan iletişimi gibi dış kaynaklı etmenler etkili olmaktadır. Takım yapılarındaki geliştirme ve iyileştirmeler bireysel ve takım performansının etkinliğini artırmaktadır. Literatürdeki çeşitli araştırmalarda piyasa ve işletme koşullarına bağlı olarak uygun bir şekilde yapılandırılan takımlarda performans değerlendirme sistemi ile uygulamalarda başarı sağlanacağı iddia edilmektedir.

Araştırma bulgularından hareketle elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

- Mülakat verilerine göre katılımcılar takım performansının başarısını etkileyen bileşenlerden takım yapısını daha fazla önemsemektedir (Bkz. Tablo 23-26).
- Takım üyelerinin takım yapısal özelliklerine ilişkin algılarının yüksek; performans değerlendirme sistemine ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Takım yapısal özelliklerinin boyutları ele alındığında, en yüksek boyutun takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri; en düşük boyutun ise takım büyüklüğü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Performans değerlendirme sistemi boyutları açısından en yüksek boyutun ücret ve ödül sistemleri algısı, en düşük boyutun ise adalet algısı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar mülakatlar sonucu elde edilen katılımcı görüşleri ve sıklıkları ile desteklenmektedir (Bkz. Tablo 39 ve Tablo 52).
- Erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha olumlu takım yapısı algılarına sahip oldukları tespit edilmiştir. Takım yapısal özellikleri boyutları açısından erkek katılımcılar en yüksek takım liderliği, kadın katılımcılar ise en yüksek bilgi, beceri ve deneyimleri algılarına sahiptir. Katılımcılarından 45-54 yaş aralığında olanların diğerlerine oranla takım yapısını daha olumlu algıladıkları sonucuna varılmıştır. Boyutlar açısından takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimlerine ilişkin algılar en yüksek 35-44 yaş aralığındaki katılımcılara aittir. Takım üyeleri arasında yüksek lisans eğitime sahip olanların takım yapısını daha olumlu algıladıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte takım yapısal özellikleri ve boyutlarına ilişkin algılar cinsiyet, yaş ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (Bkz. Tablo 41-43).

- Kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre performans değerlendirme sistemini daha olumlu algılamaktadır. Performans değerlendirme sistemi boyutları incelendiğinde erkek katılımcıların en yüksek algılanan sistem bilgisi, kadın üyelerin ise en yüksek ücret ve ödül sistemleri algılarına sahip oldukları tespit edilmiştir. 45-54 yaş aralığında olan katılımcılar işletmede uygulanan performans değerlendirme sistemini daha başarılı bulmaktadır. Boyutlar açısından ücret ve ödül sistemlerine ilişkin algılar, en yüksek 18-24 yaş aralığında olan katılımcılara aittir. 65 ve üzeri yaşında olan katılımcıların algılarındaki sapma dikkate alınmadığında, takım üyelerinin yaşı azaldıkça ücret ve ödül sistemlerini daha olumlu algıladıkları sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca doktora mezunu takım üyelerinin performans değerlendirme sistemini daha başarılı buldukları belirlenmiştir. Katılımcıların cinsiyet, yaş ve eğitim durumu değişkenlerine göre performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutları farklılaşmamaktadır (Bkz. Tablo 54-56).
- Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri ve boyutlarına ilişkin algıları, işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Katılımcıların adalet boyutu dışında performans değerlendirme sistemi algılarında işletmedeki çalışma süresi açısından farklılık bulunmamaktadır (Bkz. Tablo 45 ve Tablo 58).
- Takımdaki çalışma süresi ile takım yapısal özelliklerinin boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde yalnızca üyelerin bilgi, beceri ve deneyimleri boyutlarında farklılık tespit edilmiştir. Takımdaki çalışma süresi açısından 4-6 yıl arası çalışanların, 7-9 yıl arası çalışanlara göre daha yüksek düzeyde bilgi, beceri ve deneyim algılarına sahip oldukları ifade edilebilir. Takımdaki çalışma süresi açısından geribildirim sağlama dışında performans değerlendirme sistemi algılarında herhangi bir farklılık gözlenmemiştir (Bkz. Tablo 46 ve Tablo 59).
- Takımdaki üye sayısı açısından 5-8 arası üye sayısına sahip olan takımların 1-4 arası üyeye sahip olanlara göre; 9-12 arası üye sayısına sahip olanların 13 ve üzeri üyeye sahip olanlara göre; 13 ve üzeri üye sayısına sahip olanların 1-4 ve 5-8 arası üyeye sahip olanlara göre daha yüksek düzeyde takım büyüklüğü algısına sahip oldukları ifade edilebilir. Ücret ve ödül sistemleri dışındaki performans değerlendirme sistemi ve boyutlarına ilişkin algıların takımdaki üye

sayısı değişkenine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre 5-8 arası üyeye sahip olan takımlar 1-4 arası, 9-12 arası ve 13 ve üzeri üyeye sahip olanlara göre; 13 ve üzeri üye sayısına sahip olanlar ise 1-4 üye sayısına sahip olanlara göre performans değerlendirme sistemini daha olumlu algılamaktadır. Algılanan sistem bilgisi açısından 1-4, 5-8 ve 9-12 arası üyeye sahip olanlar 13 ve üzeri üyeye sahip olanlara göre daha olumlu algılanan sistem bilgisine sahiptir. Karar ve sürece katılım boyutunda ise 1-4 arası üyeye sahip olanlar 9-12 arası ve 13 ve üzeri üyeye sahip olanlara göre; 5-8 arası üyeye sahip olanlar 1-4 ve 9-12 arası ve 13 ve üzeri üyeye sahip olanlara göre; 9-12 arası üyeye sahip olanlar 13 ve üzeri üyeye sahip olanlara göre karar ve sürece katılımı daha olumlu algılamaktadır. Bunun yanı sıra 1-4 arası üyesi olan takımların 9-12 arası ve 13 ve üzeri üyesi olanlara göre; 5-8 arası üyesi olanların 9-12 arası ve 13 ve üzeri üyeye sahip olanlara göre değerlendirme sistemini daha adil buldukları sonucuna ulaşılabilir. Geribildirim boyutu açısından ise 5-8 ve 9-12 arası üyeye sahip olan takımların 13 ve üzeri üyeye sahip olanlara göre daha olumlu geribildirim sağlama algılarına sahip oldukları tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 44 ve Tablo 57).

- Ana projenin süresi açısından 6 aydan az süreye sahip takımların 37-48 ay süreye göre; 6-12 ay arası süreye sahip takımların daha uzun süreli ana projeye sahip olanlara göre takım büyüklüğünü daha olumlu algıladıkları belirlenmiştir. Buna göre ana proje süresi arttıkça, katılımcıların takım büyüklüğü ile ilgili olumlu algılarının azaldığı sonucuna ulaşılabilir. 6 aydan az proje süresine sahip takımların 13-24 ay arası olanlara göre; 6-12 ay arası süreye sahip takımların 6 aydan az ve 37-48 ay arası olanlara göre; 13-24 ay süreye sahip olanların 37-48 ay arası olanlara göre; 37-48 ay arası süreye sahip olanların ise 49 ay ve üzeri ana proje süresi uzunluğuna göre takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimlerini daha olumlu algılamaktadır. Takım liderliği boyutu açısından 6-12 ay, 13-24 ay ve 25-36 ay arası ana proje süresine sahip takımların 6 aydan az süreli olanlara göre takım liderliğini daha olumlu algıladıkları belirlenmiştir. Buna göre, ana projenin süresi arttıkça, takım liderliğini olumlu algılama olasılıklarının artacağı sonucuna ulaşılabilir. Takım üyelerinin adalet ve geribildirim sağlama boyutları dışındaki performans değerlendirme sistemi algılarının ana proje süresi

değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre, ana proje süresi 6 aydan az ve 6-12 ay arası olanların 37-48 ay arası olanlara göre; 13-24 ve 25-36 ay arası olanların 37-48 ay arası olanlara göre; 37-48 ay arası olanların ise 49 ay ve üzeri olan katılımcılara göre daha yüksek performans değerlendirme sistemi algılarına sahip oldukları gözlenmiştir. Algılanan sistem bilgisi açısından 6 aydan az ana proje süresi olanların 13-24 ay ve 25-36 ay arası olanlara göre; 6-12 ay arası olanların 6 aydan az ve 37-48 ay arası olanlara göre; 13-24 ay arası olanların 37-48 ay arası olanlara göre; 25-36 ay arası olanların 37-48 ay arası olanlara göre; 37-48 ay arası olanların ise 49 ay ve üzeri olanlara göre daha yüksek sistem bilgisi algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Karar ve sürece katılım boyutunda ana proje süresi 6 aydan az olan katılımcıların 37-48 ay arası ve 49 ay ve üzeri olanlara göre; 6-12 ay arası olanların 37-48 ay arası ve 49 ay ve üzeri olanlara göre; 13-24 ay arası olanların 37-48 ay arası ve 49 ay ve üzeri olanlara göre 25-36 ay arası olanların 37-48 ay arası olanlara göre ve 37-48 ay arası olanların 49 ay ve üzeri olanlara göre karar ve sürece katılımı daha olumlu algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ücret ve ödül sistemleri boyutu çerçevesinde ana proje süresi 6 aydan az, 13-24 ve 25-36 ay arası olanların 49 ay ve üzeri olanlara göre; 6-12 ay arası olanların 6 aydan az ve 25-36 ay arası olanlara göre ücret ve ödül sistemlerini daha olumlu algıladıkları tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 47 ve Tablo 60).

- Takım üyelerinin takımların yapısal özellikleri ve performans değerlendirme sistemi ve boyutlarına ilişkin algılarının eş zamanlı olarak üye oldukları takım sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir (Bkz. Tablo 48 ve Tablo 61).
- Performans değerlendirme sıklığı değişkenine göre “yılda üç veya dört defa” performansı değerlendirilen katılımcıların hiç değerlendirilmeyenlere göre; “yılda iki defa” değerlendirilenlerin “yılda üç veya dört defa” değerlendirilenlere göre takım büyüklüğünü daha olumlu algılamaktadır. Bununla birlikte göreceli olarak daha fazla performans değerlendirmesine tabii tutulan katılımcılar diğerlerine göre takım liderliği ve karşılıklı bağlılık ile daha olumlu algıya sahiptir. Geribildirim sağlama ve ücret ve ödül sistemleri dışındaki performans değerlendirme sistemi boyutlarının performans değerlendirme sıklığı açısından

anlamli farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Performansı değerdendirilmeyen katılımcıların “yilda beş ya da altı defa” değerdendirilenlere göre; performansı “yilda bir defa” değerdendirilen değerdendirilmeyen ve “yilda üç veya dört defa” değerdendirilenlere göre; performansı “yilda iki defa” değerdendirilenlerin “yilda bir defa”, “yilda üç veya dört defa” ve “yilda beş ya da altı defa” değerdendirilenlere göre; yilda “üç veya dört defa” değerdendirilenlerin “yilda beş veya altı defa” değerdendirilenlere göre daha yüksek sistem bilgisi algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Karar ve sürece katılım boyutunda performansı “yilda iki defa” değerdendirilenlerin değerdendirilmeyenlere, performansı “yilda bir defa” ve “yilda üç veya dört defa” değerdendirilenlere göre karar ve sürece katılımı daha olumlu algıladıkları belirlenmiştir. Adalet boyutunda ise katılımcılarında performansı “yilda bir defa” ve “yilda iki defa” değerdendirilenlerin performansı hiç değerdendirilmeye göre; performansı “yilda iki defa” değerdendirilenlerin “yilda bir defa” ve “yilda üç veya dört defa” değerdendirilenlere göre sistemi daha adil algıladıkları sonucuna ulaşılabilir (Bkz. Tablo 49 ve Tablo 62).

- Takım üyelerinin takım yapısal özellikleri ve performans değerdendirme sisteminin her bir boyutuna ilişkin algılarının takımların mensubu olduğu işletmelere göre anlamli bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir (Bkz. Tablo 50 ve Tablo 63).
- Takımların yapısal özelliklerinden takım büyüklüğü ile çalışanın kendisi, takım arkadaşları, müşterileri ve takım lideri tarafından değerdendirilme arasında negatif yönde anlamli bir ilişki olduğu görülmektedir. Takım liderliği boyutu ile üst yönetim tarafından değerdendirme arasında pozitif yönde anlamli ilişkiye rastlanılmıştır. Karşılıklı bağıllık boyutu ile takım arkadaşları boyutu arasında pozitif yönlü anlamli bir ilişki belirlenmiştir. Performans değerdendirme sistemi ile performansı değerdendiren kişi ve değerdendirme düzeyleri arasında ilişki ele alındığında algılanan sistem bilgisi ile çalışanın takım arkadaşları ve müşterileri tarafından değerdendirilmesi arasında pozitif yönlü anlamli bir ilişki saptanmıştır. Karar ve sürece katılım ve geribildirim sağlama boyutları ile çalışanın takım arkadaşları tarafından yapılan değerdendirmeler arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, adalet algıları ile değerdendirmenin

çalışanın kendisi ve takım arkadaşları tarafından gerçekleştirilmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki; geribildirim ve ödül sağlama algıları ile performansın takım lideri tarafından değerlendirilmesi arasında ise negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir (Bkz. Tablo 51 ve Tablo 64).

- Takımların yapısal özellikleri ve performans değerlendirme sistemi algıları arasındaki ilişkilere ait sonuçların takım yapısal özellikleri ve karşılıklı bağıllık boyutu ile algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım, adalet, geribildirim sağlama ve performans değerlendirme sistemi algıları boyutları arasında pozitif yönde anlamlı olduğu gözlenmiştir. Takım büyüklüğü ile algılanan sistem bilgisi, geribildirim sağlama ve performans değerlendirme sistemi algıları boyutları arasında ilişki pozitif yönlü ve anlamlıdır. Takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri ile adalet, ücret ve ödül sistemleri ve performans değerlendirme sistem algıları arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Son olarak takım liderliği ile performans değerlendirme sistemi algıları ve bu algılara ilişkin her bir boyut arasındaki ilişkinin de pozitif yönlü ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bkz. Tablo 65).
- Takım yapısal özellikleri ve performans değerlendirme sistemi algıları düşük, orta ve yüksek düzeylerine ayrıştırılarak alt kategoriler arasındaki ilişkiler incelendiğinde değişik bağımlı ve bağımsız alt değişkenler arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre üyelerin takım büyüklüğü ile ilgili algılarının en yüksek olduğu durumlarda, değerlendirme sisteminde geribildirim sağlanması ile ilgili algılarının da artacağı sonucuna ulaşılabilir. Katılımcıların takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri konusunda algılarının en yüksek olduğu durumlarda algılanan sistem bilgisi, performans değerlendirmenin adaleti, geribildirim sağlama ve ücret ve ödül sistemleri ile ilgili algılarının da arttığı ifade edilebilir. Bununla birlikte, takım liderliğinin en yüksek algılandığı durumda performans değerlendirme sistemi ile ilgili her bir boyuta ilişkin algıların arttığı belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların karşılıklı bağıllık algılarının en yüksek olduğu durumda algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım ve geribildirim sağlama algılarında artış tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 66-89).
- Takım yapısal özellikleri ve boyutlarının performans değerlendirme sistemi algıları ve boyutlarında meydana getireceği değişim tahmin edilmeye

çalışılmıştır ve çeşitli boyutlarda tahminin mümkün olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara bağlı olarak, düşük takım yapısal özellikleri ve takım liderliği algılarına sahip bireylerin yüksek düzeyli algılara sahip bireylere göre performans değerlendirme sistemi hakkında daha az bilgi sahibi olacakları, performans değerlendirme sistemi ile ilgili karar ve süreçlere daha az katılacakları, sistemi adil algılama olasılıklarının düşeceği, geribildirim sağlama ve ücret ve ödül sistemlerine ilişkin olumlu algıların azalacağı tespit edilmiştir. Orta düzeyde yapısal özelliklere sahip takımlarda, yüksek yapısal özelliklere sahip olanlara göre daha düşük geribildirim sağlama algısı görülmektedir. Katılımcıların takım büyüklüğü algıları incelendiğinde, düşük takım büyüklüğü algısına sahip bireylerin yüksek düzeyli olanlara göre daha az olumlu geribildirim algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimlerine ilişkin düşük algıya sahip katılımcıların yüksek düzeyli olanlara göre, daha düşük algılanan sistem bilgisi, adalet, geribildirim sağlama ve ücret ve ödül yönetimi algılarına sahip olacakları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca düşük karşılıklı bağlılık algısına sahip üyelerin yüksek düzeyli olanlara göre daha az sistem bilgisi, karar ve sürece katılım, adalet ve geribildirim sağlama algılara sahip oldukları tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 90-105).

Araştırma ile elde edilen bulgulara göre katılımcıların üyesi oldukları takımların yapısına yönelik algılarının genel olarak olumlu düzeyde; performans değerlendirme sistemi ile ilgili algılarının ise olumlu olmakla birlikte orta düzeye daha yakın olduğu görülmüştür. Algılar arasında takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri boyutunun ön plana çıktığı belirlenmiştir. Bunun temel nedeni proje bazlı faaliyet gösteren takımların üyesi olan katılımcıların başta kendi bilgi ve becerileri olmak üzere takım arkadaşlarının bilgi ve becerilerindeki eksiklikleri göstermekten kaçınmaları ve başarılı oldukları izlenimi yaratma çabalarıdır. Takım çalışması teknik ve fonksiyonel bilginin yanı sıra problem çözme, karar alma, iletişim becerileri gibi kişisel ve kişiler arası bilgi ve becerileri de içerir. Takım üyelerinin sahip oldukları bilgiyi diğerleri ile paylaşması üyeler arasındaki dayanışmayı ve takım ruhunu güçlendirir. Bunun sonucunda ortaya çıkan güç, takım performansının sürekli olarak geliştirilmesini sağlar. Takımı oluşturan üyeler bir zincirin halkalarına benzemektedir. Bir takım üyesinin görevini yerine

getirmemesi durumunda ortaya çıkacak başarısızlık bir bütün olan takımın verimliliğini etkiler.

Takımların yapısal özelliklerine ilişkin algıların bazı demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Katılımcılar arasında yaşı ilerlemiş olan ve yüksek eğitim düzeylerine sahip olanlar takımların yapısından ve performans değerlendirme sisteminden oldukça memnundur. Bu durum, yüksek eğitim düzeyi ve kendi çalışma alanlarında uzun yıllar kazanmış oldukları tecrübe ile katılımcıların takımın etkinliği ve buna bağlı olarak geliştiren sistemler konusunda bilgi ve beceri sahibi olmaları ve mevcut sorunların üstesinden kolaylıkla gelmeleri ile ifade edilebilir. Aynı takımda daha uzun süreli çalışanlar arkadaşlarının deneyim, teknik bilgi, karar alma, problem çözme ve iletişim becerilerini yüksek değerlendirmektedir. Takımın yeni üyelerinin geribildirime ilişkin algıları ise deneyimli üyelere oranla daha olumludur.

Takımlardaki üye sayısı arttıkça katılımcıların hedeflerine ulaşması için takımın uygun büyüklükte olduğu düşüncesi artış göstermektedir. Takım üye sayısının fazlalığı, üyelerin takımın hedeflere ulaşmak için yeterli büyüklükte ve kapasitede olduğu algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte bu algılar projenin niteliğine göre değişiklik gösterebilir. Üyelerin görev ve sorumluluklarının belirli olduğu, kısa bir zaman dilimi için bir araya gelmiş az sayıda üyeden oluşan yüksek risk taşımayan takımların başarılı olması olası bir durumdur. Bunun yanı sıra, takım ruhunun oluşturulmadığı, karmaşık projelerde görev alan çok sayıdaki üyeden oluşan takımlarsa başarısının sağlanması mümkün olmamaktadır. Etkili bir takım için önem taşıyan etmenlerden biri takım büyüklüğüdür. Üye sayısı arttıkça birlikte hareket etme, iletişim sağlama ve hangi görevin, ne zaman, kim tarafından yerine getirileceğinin bilincinde olma zorlaşmaktadır. Üye sayısının yeterliliği takım çalışmasının hızını ve verimliliğini etkileyen bir faktördür. Uygun yetenek, bilgi ve deneyime sahip olan üretken takım üyelerinin sayısındaki fazlalık, takımdaki işlerin daha kolay ve kısa sürede yerine getirilmesini sağlamaktadır.

Proje süresinin uzunluğu ile katılımcıların takım büyüklüğü, bilgi, beceri ve deneyim ve karar ve süreçlere katılım algıları arasında negatif yönlü; takım liderliği arasında ise pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Bu ilişkiler proje süresinin işletme tarafından belirlenmesi ya da dış destekli projeler gibi süreleri önceden belirlenmiş, işletmenin

kendi inisiyatifinde olmayan projelerde değişiklik gösterebilir. Kısa ve geçici bir süre için bir araya gelmiş takım üyelerinin genel olarak takım yapısına ilişkin algılamalarının olumlu olduğu söylenebilir. Ancak proje sürenin uzaması, üyelerin takım olarak hareket etme düşüncelerinin yerine, takım içinde önemli bir aktör olma düşüncesini beraberinde getirmektedir. Bu da, zaman içinde, takım üyelerinin kariyer planlarını ve işletme içi ilerleme olanaklarını gözden geçirmeleri ve değerlendirmelerine neden olmaktadır. Bununla birlikte, uzun dönem aynı takımda görev alan üyelerin takım liderine olan bağlılık düzeylerinin arttığı ve takım liderliğini daha olumlu algıladıkları ifade edilebilir.

İşletmedeki performans değerlendirme dönemlerinin sayısındaki artışın, üyelerin takım liderliği ve karşılıklı bağlılık algılarını pozitif yönde etkilediğı belirlenmiştir. Performans değerlendirme dönemlerinde, çalışanlar dönem içindeki performans düzeyine ilişkin olarak takım liderleri ile daha fazla fikir alışverişinde olmakta ve bu da bağlılık düzeyini artırmaktadır. Performans değerlendirme sıklığı takımın niteliğine göre değişiklik gösterebilir. Satış ya da pazarlama ile ilgili bir projede görev alan takım üyelerin performansı daha sık değerlendirilirken, yönetim takımlarının üyelerinin performansı bir yılı kapsayan bir sürede ortaya çıkabilir. Araştırma sonuçlarına göre çapraz fonksiyonel proje takımlarında değerlendirme sıklığı değişiklik göstermektedir. Performans değerlendirme dönemleri artıkça, üyelerin değerlendirme sistemi konusundaki bilgi düzeyleri azalmaktadır. Bu durum ilgili birimlerin sıklıkla tekrarlanan performans değerlendirme çalışmalarına odaklanmasından ve çalışanların süreçler konusunda bilgilendirilmesi gerçeğinden uzaklaşmaları ile açıklanabilir. Bununla birlikte takım temelli performans değerlendirme sisteminin uygulandığı kabul edilen işletmelerdeki takım üyelerinin cevapları doğrultusunda yaklaşık olarak %6'sının performans değerlendirme dönemi yaşamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum üyelerin sistem hakkındaki bilgisizliği, üyelerin yönetici ya da takım liderine yönelik olumsuz tutumları gibi nedenlerden kaynaklanabilir. Sistem hakkında bilgi sahibi olmama durumu yönetimin çalışanlarını bilinçlendirmemesinden veya çalışanların verilen bilgiyi almamalarında kaynaklanabilir. Bu katılımcıların araştırma kapsamı dışına alınmamasının nedeni, anket çalışması öncesinde İKY yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda işletmelerde takım temelli performans değerlendirme sistemi uygulamalarının aktif olarak gerçekleştirilmesi durumudur. Ayrıca çalışmada takım

yapısal özellikleri ve performans değerlendirme sistemine yönelik algıların ölçülmesi, performans değerlendirme dönemi yaşamadıkları iddiasında bulunan katılımcıların da araştırma kapsamına dahil edilmesine neden olmuştur.

Çok kaynaklı değerlendirme ile katılımcıların takım büyüklüğü algıları arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Değerlendirmenin birden çok kişi tarafından gerçekleşmesi katılımcıların da dahil olduğu takım üyelerinin başarılarının ve etkinliğinin bu kişiler tarafından değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Bu da katılımcıların bireysel ve takım hedeflerinin mevcut durumu üzerinde düşünmesine neden olmaktadır. Bu sistem ile üst yönetim dışında diğer değerlendirme taraflarının da performans sonuçları üzerinde söz sahibi olacağının bilincinde olan takım üyeleri görevlerin yerine getirilmesinde daha fazla sorumluluk üstlenecektir. Bu durum da takım çalışması için daha verimli bir ortam oluşturabilir. Üst yönetimin değerlendirici olduğu takımlarda takım liderliği olumlu algılanmaktadır. Bunun nedeni değerlendiriciler arasında yer alan takım lideri ve üst yönetim arasındaki farkın katılımcılar tarafından anlaşılmaması veya katılımcıların değerlendirici konumunda olan takım liderinin kendilerine değer verdiği düşüncesinden kaynaklanabilir. Takım arkadaşlarının değerlendirici konumunda olduğu takımlarda karşılık bağlılık ve karar ve süreçlere katılım algılarının; diğer takım üyelerinin ve çalışanın kendisinin değerlendirici olduğu takımlarda adalet algısının; diğer takım üyeleri ile müşterilerin değerlendirdiği takımlarda algılanan sistem bilgisi algısının yüksek olduğu görülmüştür. Eşit düzeyde olan üyelerin değerlendirme sürecinde yer aldığı işletmelerdeki katılımcıların genel olarak takımları başarılı buldukları ifade edilebilir. Takım liderinin değerlendirmede görev aldığı takımlarda ise geribildirim ve ücret ve ödül sağlama algılarının olumsuz olduğu gözlenmiştir.

Araştırmanın ana hipotezlerine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, takım yapısal özelliklerinin performans değerlendirme sistemi algılarını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Buna göre etkili bir takım lideri tarafından yönetilen, birbirine bağlı, uygun büyüklükte ve gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip üyelerin yer aldığı işletmelerde, takım temelli performans değerlendirme sistemleri etkili olarak uygulanmaktadır. Araştırma sonuçları her iki ölçeğin boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin miktarının

belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilen analizler sonucunda düşük takım yapısı algıları düzeyine sahip takım üyelerinin yüksek düzeylilere oranla algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım, adalet, geribildirim sağlama ve ücret ve ödül sistemlerine ilişkin daha düşük algılama düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre en yüksek ilişki düzeyleri açısından düşük takım yapısı algılama düzeyine sahip bireylerin yüksek algılama düzeyine sahip onlara göre %649.3 kat; düşük takım büyüklüğü algılama düzeyine sahip bireylerin ise yüksek düzeylilere göre %631.8 kat daha olumsuz geribildirim algılarına sahip oldukları belirlenmiştir (Tablo 71 ve Tablo 74). Bunun dışında takım yapısal özellikleri alt boyutları ile performans değerlendirme sistemi alt boyutları arasında bağıllık ve değişkenlerin yönü incelendiğinde anlamlı kabul edilen değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 90-105). Bağımlı ve bağımsız değişkenler doğru orantılı ilişkiler belirlenmiştir. Katılımcıların algıları paralellik göstermekle birlikte uç değerlendirme noktalarına yoğunlaşmaktadır. Değişkenlerin birlikte artış ve azalış gösterdiği durumlarda üyelerin katılımı artış göstermektedir. Buna göre alt boyutlar açısından anlamlı kabul edilen değişkenlerde katılımcıların takım yapısal özellikleri boyutlarının yüksek algılandığı durumlarda, işletmede uygulanmakta olan genel performans değerlendirme sistemi ve boyutlarını olumlu algılama olasılıkları artmaktadır. Örneğin karşılıklı bağıllık boyutunun en yüksek algılandığı durumda (%66.7), katılımcıların yüksek performans değerlendirme sistem bilgisine sahip olma olasılıkları artmaktadır. Bunun yanı sıra, düşük performans değerlendirme sistemi bilgisine sahip üyeler arasında bağıllığın azaldığı (%43.3) görülmektedir. Bu durum performans hedeflerine ulaşmak için bir bütün olarak çalışan üyelerin arasında bağıllığın artması ile açıklanabilir.

Her iki değişkenin boyutları bazında inceleme yapıldığında; faaliyetlerini gerçekleştirmesi ve hedeflerine ulaşması için uygun büyüklükte olan takımların algılanan sistem bilgisi ve geribildirim algıları artmaktadır. Takım büyüklüğünün belirli bir ölçüsü bulunmamak ile birlikte, takımlarının yeterli büyüklükte olduğunu düşünen katılımcıların daha olumlu geribildirim algılarına ve performans değerlendirme sistemi ile ilgili daha fazla bilgiye sahip oldukları belirlenmiştir. Bulgulara göre uygun bilgi, yetenek ve deneyime sahip üyelerin yer aldığı takımlarda katılımcıların adalet ve ücret algıları da yüksek olmaktadır. Buna göre katılımcıların takım üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimlerine yönelik olumlu algıları artıkça, performans değerlendirmenin adaleti ve

ücret ve ödülleri olumlu yönde etkilediği inancı da artmaktadır. Takım liderinin özelliklerini ve değerlendirme sistemini destekleyici uygulamalarını olumlu algılayan katılımcıların, işletmede uygulanan performans değerlendirme sistemini (tüm boyutlar bazında) de etkili buldukları görülmektedir. Ayrıca takım lideri ve üyeleri arasındaki bağlılığın katılımcılar tarafından yüksek düzeyli algılanması ile etkili takım temelli performans değerlendirme sistemi algısı artış göstermektedir.

Bu çalışmada yapılan mülakat ve anket araştırması sonuçlarına baktığımızda elde edilen araştırma bulgularının takım temelli performans değerlendirme sistemleri literatürünü desteklediğini görülmektedir. Her iki değişken arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan bir çalışma bulunmamasına rağmen, araştırma sonuçları takımların yapısal özellikleri ve boyutları ile performans değerlendirme sistemleri ve boyutları arasındaki ilişkileri konu alan önceki araştırmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Sonuç olarak elde edilen bulgular araştırmanın amacını desteklemektedir. Araştırmanın ana hipotezi ve bazı alt hipotezleri doğrulanmıştır. Takım yapısal özellikleri ile üyelerin ve takımların özellikleri, üyelerin performans değerlendirme sistemi algılarını farklılaştırmaktadır. Takım temelli performans değerlendirme sistemlerinin görüldüğü işletmelerde takımların yapısını oluşturan özellikler takım üyelerinin performans değerlendirme sistemi algılarını pozitif yönde etkilemektedir.

Katılımcıların mülakat soruları ile ilgili düşünce ve önerileri ve anket çalışmasının sonuçları göz önüne alınarak uygulayıcılara ve gelecek dönemde bu konuda yapılacak çalışmalara yönelik bazı öneriler sunulmuştur:

Mülakatlarda katılımcılar performans değerlendirme sistemi ile ilgili olumlu düşüncelere sahip olsalar da, üst yönetim tarafından sistemin yeterince benimsenmediği ve çalışanlara bilgi verilmediğine de dikkat çekmektedir. Üst yönetim ve İKY departmanlarının ortak yürüteceği program ile sistemi amacı, uygulanışı, performans kriterleri, vb. konularda bilgilendirme yapılabilir. Bu alanda uygulanacak eğitim ve seminerler performans değerlendirme sistemleri bilincini artıracaktır. Mülakat bulguları özellikle takım performans değerlendirmesi uygulamak ve geliştirmek amacı taşıyan işletmeler için yol gösterici veriler sunmaktadır.

Takım olarak çalışan; ancak çalışma şeklini ölçme veya değerlendirme faaliyetlerine yansıtamamış işletmeler için çalışmamızın “takım temelli performans değerlendirme süreci” bölümünün bir rehber niteliği taşıdığını söyleyebiliriz. Bir bütün olarak takımın ve bireysel olarak üyelerin performanslarına eş zamanlı odaklanan sistemlerde başarı görülebilir. Takım temelli performans değerlendirme sistemlerinin tasarımı ve performans planlama sürecinde takım üyelerinin görüş ve önerilerinin alınması, üyeleri değerlendirme çalışmalarının bir parçası yapmakla birlikte onların işletmeye olan bağlılıkları da artacaktır.

Araştırmada takım yapısının performans değerlendirme sistemine etkisine odaklanılmıştır. Bu amaç doğrultusunda *takım üyelerine* yönelik bir anket çalışması gerçekleştirilmiş ve üst düzey yöneticiler ve takım liderleri gibi diğer işletme oyuncuları ihmal edilmiştir. Takım liderleri, üst yönetim ya da çok kaynaklı değerlendirmenin bir boyutu olan müşteri de kapsayan çalışmalar daha detaylı bilgi sunacaktır. Takım performansını etkileyen diğer bileşenlerin de ele alındığı daha kapsamlı gerçekleşecek yeni çalışmalar, sınırlı sayıda olan takım temelli performans değerlendirme literatürüne katkı sağlayacaktır. Araştırmalar takımı etkileyen dış çevre koşulları, takım çalışmasını destekleyen kültürel yapı ve takım üyelerinin yetkinlikleri ile performans değerlendirme anlayışı arasındaki ilişkiyi içerecek şekilde genişletilebilir. Araştırma kapsamına eklenecek yönetim takımları, sanal takımlar, problem çözme takımları gibi farklı takım türlerinin yer aldığı çalışmalarda takım performansı belirleyicilerinin performans değerlendirme sistemi üzerindeki etkileri araştırma konusu olabilir.

Araştırmada iki ana değişkene yönelik katılımcı algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Takım üyelerinin değişkenler ile ilgili beklentilerinin de ölçülmesi ve üyelerinin memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi yeni araştırma konusu olarak ele alınabilir.

Bilişim sektöründeki işletmeler dışında “takım” olarak çalışan farklı sektörlerde de işletmeler bulunmaktadır. Takım temelli performans değerlendirme sistemlerinin bu işletmelerde de oluşturulması ve geliştirilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca bilişim sektöründeki çapraz fonksiyonel proje takımlarına sahip işletmelerin dışında farklı sektörde performans değerlendirme sistemlerine yönelik çalışmalar gerçekleştirilebilir. Konunun daha geniş bir katılım dahilinde ele alınacağı araştırmalar, takım yapısı ve

performans değerlendirme sistemleri ilişkisi ile ilgili genellemeler yapılmasına olanak sağlayacaktır.

Takımlar; proje büyüklüğü, değişen üye sayısı ve üye nitelikleri gibi faktörlere bağlı olarak zamanla değişim gösteren bir yapıya sahiptir. Rekabet koşullarının zorlaştığı günümüz koşullarında başarıyı artırmanın bir yolu da en uygun takım yapılanmasını oluştırmaktan geçmektedir. Bu doğrultuda takım yapısını etkileyen faktörlerin üst yönetim, takım lider ve üyeleri tarafından ele alınmasının gerekliliği ifade edilebilir. Bununla birlikte, belirli aralıklarla değişim gösteren takım yapılarının performans değerlendirme sistemlerini nasıl etkilediğini ölçen uzun dönemli çalışmaları kapsayan araştırmalar yapılmalıdır. Ayrıca takım yapısı ve performans değerlendirme sistemleri arasındaki ilişkiye aracılık eden ara değişkenlerin (motivasyon, liderlik türleri, vb.) ele alındığı yeni çalışmalar alandaki eksikliklerin giderilmesini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- AGUINIS, H. (2009), Performance Management, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- AKAL, Z. (2011), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara : Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- AKDERE, M. ve Yılmaz, T. (2006), Team Performance Based Compensation Plans: Implications for Human Resources and Quality Improvement from Agency Theory Perspective, International Journal of Human Resources Development and Management, 6 (1), 77-91.
- AKGÜL, A. ve Çevik, O. (2003), İstatistiksel Analiz Teknikleri, Ankara: Emek Ofset.
- AKKAVUK, E. B. (2003), Ekip Bazlı Performans Yönetimi Sistemleri ve Bir Model Önerisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- AKSOY, B. (2007), Bir Meslek Örgütünün Kurumsal Değişimdeki Yeri: Türkiye Sağlık Alanı Örneği, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ALTUNIŞIK, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım E. (2012), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 7. Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- ANCON, D. ve Caldwell, D. (1992), Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance, Organization Science, 3 (3), 321-341.
- ANCONA, D. G. ve Caldwell, D. F. (1992), Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams, *Administrative Science Quarterly*, 37 (4), 634-665.
- ANDERSEN. A. (2000), 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması. İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- ANDERSON, G. A. (1993), Managing Performance Appraisal System, Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- APPELBAUM, E., Bailey, T. ve Berg, P. (2000), Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- ARANDA, E. K., Aranda, L. ve Conlon, K. (1998), Teams: Structure, Process, Culture and Politics, New Jersey: Prentice Hall.
- ARMSTRONG, J. B. (1990). Distributed Decision Making for Command and Control of Complex Dynamic Systems. Tech. Rep. CHMSR-90-1, Georgia Inst. Tech., Atlanta, GA.

- ARMSTRONG, M. (2000). Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines Practice, 2nd Edition, London: Kogan Page.
- ARMSTRONG, M. (2009), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 11th Edition, London: Kogan Page.
- ARMSTRONG, M. ve Baron, A. (1998), Performance Management, the New Realities, London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- ARTHUR ANDERSEN Consulting, (2000), Annual Survey of International Assignee Practices, New York: Author.
- ATAAY, İ. D. (1990), İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- ATHANASAW, Y. A. (2003). Team Characteristics and Team Member Knowledge Skills and Ability Relationships to the Effectiveness of Cross-functional Teams in the Public Sector, *International Journal of Public Administration*, 26 (10-11), 1165-1203.
- ATILGAN, H., Demirtaş, H., Aksu, M. B.ve Silman, F. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerine Yönelik Takım Algısı Ölçeği Geliştirme Çalışması, *Ege Eğitim Dergisi*, 11, (2), 20-44.
- AUSTIN, J. T. ve Villanova, P. (1992). The Criterion Problem: 1917–1992, *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 836-874.
- AYCAN, Z. (2001). Human Resource Management in Turkey, Current Issues and Future Challenges, *International Journal of Manpower*, 22 (3), 252-260.
- AYCAN, Z. ve Yavuz, S. (2008). Performance Management in Turkey. A. Varma, P.S. Budhwar ve A. DeNisi (Ed.) *Performance Management in Emerging Economies içinde*, 168-180, London: Routledge.
- AYCAN, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Khursid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A Ten Country Comparison, *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 192-221.
- BABBIE, E. (2001), The Practice of Social Research, CA: Belmont, Wadsworth/Thomson Learning
- BALSAK, A. (2012), Sağlık İşletmelerin Takım Performansı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- BALTAŞ, A. (2000). Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BALTAŞ, A. (2010). Değer Katan Ekip Çalışması, Ekip Üyesinin El Kitabı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

- BARUTÇUGİL, İ. (2002), Performans Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BEARDWELL, I., Holden, L. ve Claydon T. (2004), Human Resource Management. Harlow, FT: Prentice Hall.
- BECKER, B. and B. Gerhart (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, Academy of Management Journal, 39 (4), 779-801.
- BECKER, B. E. ve Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? Journal of Management, 32 (6), 898-925.
- BECKER, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. ve Spratt, M. F. (1997), HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations, Human Resource Management, 36 (1), 39-47.
- BEER, M. (1981), Performance Appraisal: Dilemmas and Possibilities, Organization Dynamics, 9 (3), 24-37.
- BEER, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. ve Walton, R. (1985), Human Resource Management: A General Manager's Perspective, New York: Free Press.
- BELASEN, A. T. (2000), Leading the Learning Organization, Communication and Competencies for Managing Change, New York: State University of New York Press.
- BELL, S. T. (2007), Deep-level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-analysis, Journal of Applied Psychology, 92 (3), 595-615
- BENLİGİRAY, S. (1999), İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- BERNARDIN, H. J. (1989), Increasing the Accuracy of Performance Measurement: A Proposed Solution to Erroneous Attributions, Human Resource Planning, 12 (3), 239-250.
- BERNARDIN, H. J. ve Beatty, R. (1984). Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work, Boston: Kent Wadsworth Publishing.
- BERNARDİN, H. J. (2006), Human Resource Management: An Experiential Approach, 4.th Edition, New York: McGraw-Hill.
- BİLGİN, K. U. (2004). Kamu Performans Yönetimi-Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi, Ankara: TODAİE Yayınları.
- BİNGÖL, D. (2014), İnsan Kaynakları Yönetimi, 9. Baskı, İstanbul:Beta Yayıncılık.
- BİNGÖL, S. (1993), Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

- BLANCHARD, K., Carew, D. ve Parisi-Carew, E. (2000), *The One-Minute Manager Builds High Performing Teams*, New York: William Morrow and Company Inc.
- BOGDAN, R. C. ve Biklen, S. K. (1992), *Qualitative Research Methods for Education*, Boston: Allyn and Bacon
- BORMAN, W. C. (2004), The Concept of Organizational Citizenship, *Psychological Science*, 13 (12), 6238-6241.
- BORMAN, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., ve Drasgow, F. (2001), An Examination of the Comparative Reliability, Validity, and Accuracy of Performance Ratings Made Using Computerized Adaptive Rating Scales, *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 965-973.
- BORMAN, W.C. ve Motowidlo, S. J. (1997) Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance*, 10 (2), 99-109.
- BOXALL, P. ve Purcell, J. (2000), Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going? *International Journal of Management Reviews*, 2 (2), 183-203.
- BRADLEY, T. E. (1996) Wages and Performance-based Pay: Evidence from the NLSY, *Economics Letters*, 51 (2), 241-246.
- BRATTON, J. (1999), The Human Resource Management Phenomenon, Bratton, J. ve J. Gold (Ed.), *Human Resource Management Theory and Practice* içinde, 4-36, 2.nd Edition, London: Macmillan Press.
- BRIEF, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986), Prosocial Organizational Behavior, *Academy of Management Review*, 11 (4), 710-725.
- BROWN, M. ve Cregan, C. (2008), Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement, *Human Resource Management*, 47 (4), 667-686.
- BROWN, M. ve Lim, V. S. (2009), Understanding Performance Appraisal: Supervisory and Employee Perspectives, Wilkinson, A., Redman, T., Snell, S ve Bacon, N. (Eds.) *The Sage Handbook of Human Resource Management* içinde. 191-209, London: Sage.
- BRUMBACK, G. B. (2003), Blending “we/me” in Performance Management, *Team Performance Management: An International Journal*, 9 (7), 167-173.
- BRYSON, A., Pendleton, A. ve Whitefield, K. (2009). Paying for Performance: Incentive Pay Schemes and Employees’ Financial Participation, Centre for Economic Performance Discussion Paper, No.1112, London School of Economics.
- BULUT, D. (2011), Spor Örgütlerinde Yer Alan Proje Takımlarında Takım Performansını Etkileyen Bileşenlerin İncelenmesi: Türkiye Futbol Federasyonu

Örneği, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- BYARS, L. L. ve Rue, L. W. (1991), Human Resource Management, 3th Edition, Boston:Irwin Homewood.
- CAMPBELL, J. P. (1990), Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology, Dunnette M. D. ve Hough L. M. (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology içinde, 687-732, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- CAMPBELL, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. ve Sager, C. E. (1993), A Theory of Performance. N. Schmitt ve W. C. Borman (Ed.), Personnel Selection in Organizations içinde, 35-70, San Francisco: Jossey Bass.
- CAMPBELL, J. P., McHenry, J. J. ve Wise, L. L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. Personnel Psychology, 43(2), 313-333.
- CAMPION, M. A., Medsker G. J. ve Higgs C. A. (1993), Relations Between Workgroup Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups. Personnel Psychology, 46, 823-850.
- CAN, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, S. (1995). Personel Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CANNON-BOWERS, J. A., Salas, E., Blickensderfer, E. ve Bowers, C. A. (1998), The Impact of Cross-training and Workload on Team Functioning: A Replication and Extension of Initial Findings. Human Factors, 40 (1), 92-101.
- CASCIO, W. F. (1991), Applied Psychology In Personnel Management, NJ, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- CAWLEY, B. D., Keeping, L. M. ve Levy, P. E. (1998), Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-analytic Review of Field Investigations, Journal of Applied Psychology, 83 (4), 615-33.
- CHANG, W. J. A. ve Huang, T. C. (2005), Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Contingency Perspective. International Journal of Manpower, 26 (5), 434-449.
- COCCA, P. Ve Alberti, M. (2010), A Framework to Assess Performance Measurement Systems in SMEs, International Journal of Productivity and Performance Management, 59 (2), 186-200.
- COENS, T. ve Jenkins, M. (2000), Abolishing Performance Evaluation: Why They Backfire and What To Do Instead, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- COFFEY, A. ve Atkinson, P. (1996), Making Sense of Qualitative Data Analysis: Complementary Strategies, CA, Thousand Oaks,: Sage Publications.

- COHEN, S. G. ve Bailey, D. E. (1997), What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, *Journal of Management*, 23 (3), 239-290.
- COLQUITT, J. A., Raymond N. ve Jackson, C. L. (2002), Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procesural Justice Climate, *Personnel Psychology*, 55 (1), 83-109.
- COLQUITT, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. ve Ng, K. Y. (2001), Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- CONWAY, J. M. (1999), Distinguishing Contextual Performance from Task Performance for Managerial Jobs, *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 3-13.
- COOK, S. (2009), Building A High Performance Team, Proven Techniques For Effective Team Working, United Kingdom, Cambridgeshire: IT Governance Publishing.
- CORVELLEC, H. (2001). For a Narrative Criticism of Organisational Performance., II. New Directions in Organisational Performance Conference, Morpeth, 28-29 Mart.
- CUMMING, L. L. ve Schwab, D. P. (1973), Performance in Organizations: Determinants and Appraisal, *Administrative Science Quarterly*, 18 (3), 412-414.
- CURRAL, L. A., Forrester , R. H., Dawson, J. F. ve West, M. A. (2001), It's What You Do and the Way That You Do It: Team Task, Team Size, and Innovation-Related Group Processes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (2), 187-204.
- ÇAKMAK, A. (2005), Performans Değerlendirme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Bakış Açısından İncelenmesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇOKLUK, Ö. (2010). Lojistik Regresyon Analizi: Kavram ve Uygulama, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 10 (3), 1357-1407.
- ÇÖL, G. ve Ardiç, K. (2008), Sosyal Yapısal Özelliklerin Bağlılık Üzerine Etkileri, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 22 (2), 157-174.
- ÇÖMEZ, P. (2013), Örgütlerde Değişim Yönetiminin Finansal Performans Üzerine Etkisi: Elektrik Sektörü Üzerinde Bir Uygulama, *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 4 (7), 17-27.
- DAVIS, D.D. (1998), International Performance Measurement and Management. J.W. Smither (Ed.), *Performance Appraisal: State of The Art in Practice içinde*, 95-113, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- DE SILVA, S. (1998). Performance Related and Skill-Based Pay: An Introduction, ILO Publications.
- DELERY, J. E. ve Doty, D. H. (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *The Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- DELGADO, M. I., Piña, A. M., Martínez, R. ve Martínez, L. G. (2008), Teams in Organizations: a Review on Team Effectiveness, Team Performance Management: An International Journal, 14 (1), 7-21.
- DEMING, W. E. (1986), *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT, Center for Advanced Engineering Study.
- DEMİR, R. (2013), Performansla İlişkili Ücretlendirme ve Kamu Hastanelerinde Uygulanan Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Hekim Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DEMİR, S. (2007). Performansa Dayalı Ücret Sistemleri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DENISI, A. S. ve Pritchard, R. D. (2006), Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: a Motivational Framework, *Management and Organization Review*, 2 (2), 253-277.
- DENISI, A. ve Smith, C. (2014), Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research, *Academy of Management Annals*, 8 (1), 127-179.
- DENISI, S. A. (2003), *A Cognitive Approach to Performance Appraisal: A Program of Research*, London: Routledge.
- DERELİ T. ve Baykasoğlu, A. (2016), Takım Yönetimi, Ders Notları, <http://home.anadolu.edu.tr/~naksu/takim.pdf>, Erişim Tarihi: 03.01.2016.
- DESSLER, G. (2008), *Human Resource Management*, 11th Edition, New Jersey: Pearson Education.
- DEVRIES, D.L., Morrison, A.M., Shullman, S.L. ve Gerlach, M.L. (1986), *Performance Appraisal On The Line*, NC, Greensboro: Center for Creative Leadership.
- DOBBINS, G. H., Cardy, R. L. ve Platz-Vieno, S. J. (1990), A Contingency Approach to Appraisal Satisfaction: An Initial Investigation of the Joint Effect of Organizational Variables and Appraisal Characteristics, *Journal of Management*, 16, 619-632.

- DOMINICK, P. G., Reilly, R. R. ve McGourty, J. W. (1997), The Effects of Peer Feedback on Team Member Behavior, *Group Organization Management* , 22 (4), 508-520.
- DORSEY, W. M., McDermitt, C. S., Bucholtz, F. ve Parent, M. G. (2010), Design and Performance of Frequency Selective Surface With Integrated Photodiodes for Photonic Calibration of Phased Array Antennas, *IEEE Transactions on Antennas and Propagation*, 58 (8), 2588-2593.
- DUNNETTE, M. D. (1963), A Modified Model for Test Validation and Selection Research, *Journal of Applied Psychology*, 47 (5), 317-323.
- DYER, J. L. (1984), Team Research and Team Training: A State-of-the-art Review, F. A. Muckler, A. S. Neal ve L. Strother (Ed.), *Human Factors Review* içinde 285-323, Santa Monica, CA: Human Factors Society,.
- DYER, L. ve Holder, G. (1988), A Strategic Perspective of Human Resource Management, L. Dyer (Ed.). *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities* içinde, 1-46, Washington, DC: Bureau of National Affairs.
- DYER, W. G., Dyer, J. H. ve Dyer, W. G. (2013), *Team Building, Proven Strategies for Improving Team Performance*, 5th Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- EARNHARDT, M. P. (2009), Identifying the Key Factors in the Effectiveness and Failure of Virtual Teams, *Leadership Advance Online*, 16, 1-8.
- EDMONDSON, A. C., Bohmer, R. M. ve Pisano, G. P. (2001), Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospital, *Administrative Science Quarterly*, 46 (4), 685-716.
- EFİL, İ. (2005), *İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- ERDEM, F. ve Özen, J. (2003), Cognitive and Affective Dimensions of Trust in Developing Team Performance, *Team Performance Management*, 9 (5-6), 131-135.
- ERDOĞAN, İ. (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, İstanbul: Küre Ajans Matbaası.
- EREN, E. (2012), *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- ERGÜN, E. ve Aslantürk, E. H. (2010), Karşılıklı Amaç Bağlılığı, Lider-Üye Etkileşimi ve Liderin Gücünün Takım Etkinliği Üzerine Etkileri. *Toplum Bilimleri*, 1 (3), 147-176.
- ERTÜRK, G. (2007), *Takım Liderliği ve Bunun Takım Motivasyonuna Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- FERECOV, R. (2003), İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (6),133-154.
- FESTINGER, L. (1950), Informal Social Communication. *Psychological Review*, 57 (5), 271-282.
- FIELD, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, 3rd Edition, California: Sage Publications.
- FIONA, L ve McCracken, M. (2007), Team Performance Management: A Review and Look Forward, 2007, *Team Performance Management: An International Journal* 13 (5), 148-159.
- FLANAGAN, J. C. (1949), A New Approach to Evaluating Personnel, *Personnel*, 26 , 35-42.
- FLANAGAN, J. C. (1954), The Critical Incident Technique, *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327-358.
- FLICK, U. (2002), Qualitative Research:State of the Art, *Social Science Information*, 41 (1), 5-24.
- FOLGER, R., Konovsky, M. A. ve Cropanzano, R. (1992), A Due Process Metaphor for Performance Appraisal. B. M. Staw ve L. L. Cummings (Ed.), *Research in Organizational Behavior* içinde, 129-177, Greenwich, CT: JAI Press.
- FOMBRUN, C., Tichy, N. M. ve Devanna, M. A. (1984), *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley.
- FRESE, M., Kring, W., Soose, A. ve Zempel, J. (1996), Personal Initiative at Work: Differences Between East and West Germany, *Academy of Management Journal*, 39 (1), 37-6.
- GARBERS, Y. ve Konradt, U. (2014), The Effect of Financial Incentives on Performance: A Quantitative Review of Individual and Team-Based Financial Incentives, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87 (1), 102–137.
- GAZEL, A. A. (2007), Sicill-i Ahval Defterlerine Göre Osmanlı Dönemi'nde Görev Alan Anamurlu Memurlar, *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 32 (1), 203-213.
- GILES, W. F. ve Mossholder, K. W. (1990), Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal, *Journal of Applied Psychology*, 75, 371-377.
- GILMAN, M. W. (1998), Performance Related Pay in Practice: Organisation and Effect. (PhD Thesis), Warwick Business School, University of Warwick, Warwick.

- GÖKÇE, O. (2006). *İçerik Analizi-Kuramsal ve Pratik Bilgiler*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- GÖREGENLİ, M. (1995), Kültürümüz Açısından Bireycilik-Toplulukçuluk Eğilimleri: Bir Başlangıç Çalışması, *Türk Psikoloji Dergisi*, 10 (35), 1-14.
- GÖREGENLİ, M. (1995), Toplumumuzda Bireycilik-Toplulukçuluk Eğilimleri, *Türk Psikoloji Dergisi*, 11, 1-13.
- GÖREGENLİ, M. (1997), Individualist-Collectivist Tendencies in a Turkish Sample, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28 (6), 787-794.
- GREENBERG, J. (1986), Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations, *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- GROSS, S. E. (1995), Compensation for Teams : How to Design and Implement Team-based Reward Programs, New York: American Management Association.
- GROSS, S. E. ve Leffler, S. P. (2001), Team Pay, C. H. Fay. (Ed.), The Executive Handbook on Compensation: Linking Strategic Rewards to Business Performance içinde, 465-486, New York: The Free Press.
- GUEST, D. E. (1987), Human Resource Management and Industrial Relations, *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503-521
- GUEST, D. E. (1997), Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda, *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263-276
- GUEST, D. E. (1999), Human Resource Management - the Workers' Verdict, *Human Resource Management Journal*, 9 (3), 5-25.
- GUPTA, V. ve Kumar, S. (2012), Impact of Performance Appraisal Justice on Employee Engagement: a Study of Indian Professionals, *Employee Relations*, 35 (1), 61-78.
- GUSTAFSON, K. ve Kleiner, B. H. (1994), New Developments in Team Building, *Industrial and Commercial Training*, 26 (9), 17-22.
- GÜRBÜZ, S. (2013), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 1-35.
- GÜRTEKİN, E. (2006), The Role of Team Climate in a Rapidly Changing Organization and its Effects on Team Performance, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- HABOUR, J. L., 2009, Integrated Performance Management: A Conceptual, System Based Model, *Performance Improvement*, 48 (7), 10-14.
- HACKMAN, J. R. (1987), The Design of Work Teams. J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* içinde, 315-342, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- HACKMAN, J. R. ve Oldham, G. R. (1980), *Work Redesign*, MA: Addison Wesley.
- HACKMAN, R. ve Wageman, R. (2005), When and How Team Leaders Matter, *Research in Organizational Behavior*, 26, 37-74.
- HALVERSON, C. B. ve Tirmizi, S. A. (2008). Team Development, C. B. Halverson ve S. A. Tirmizi (Ed.). *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice* içinde 81-111, USA, Brattleboro: Springer.
- HARRIS, C. (1988), A Comparison of Employee Attitudes Toward Two Performance Appraisal Systems, *Public Personnel Management*, 17 (4), 443-456.
- HARTLE, F. (1995), *Re-engineering the Performance Management Process*, London: Kogan Page.
- HENDRY, C. ve Pettigrew, A. (1990), Human Resource Management: An Agenda for the 1990s, *The International Journal of Human Resource Management*, 1 (1), 17-43.
- HOEGL, M. ve Parboteeah, K. P. (2003). Goal Setting and Team Performance in Innovative Projects: on the Moderating Role of Teamwork Quality. *Small Group Research*, 34 (1), 3-19.
- HOFSTEDE, G. (1980), *Culture's Consequences*, Beverly Hills, California: Sage Publications.
- HOGG, M. A. (1993), Group Cohesiveness: A Critical Review and Some New Directions. *European Review of Social Psychology*, 4 (1), 85-111.
- HOLLENSBE, E. C. ve Guthrie, J. P. (2000), Group Pay-For-Performance Plans: The Role of Spontaneous Goal Setting, *Academic Management Review*, 25 (4), 864-872.
- HORWITZ, F., Bravington, D. ve Silvis, U. (2006), The Promise of Virtual Teams: Identifying Key Factors in Effectiveness and Failure, *Journal of European Industrial Training*, 30 (6), 472-494.
- HOULDSWORTH, L. ve Burkinshaw, S. (2008), Taking a Human Resource Management Perspective., R. Thorpe ve J. Holloway (Ed.). *Performance Management: Multidisciplinary Perspectives* içinde, 69-89, New York, Houndmills: Palgrave Macmillan.

- HUANG J.C. ve Newell S., (2003), Knowledge Integration Processes and Dynamics within the Context of Cross-functional Projects, *International Journal of Project Management* 21 (3), 167-176.
- HULIN, C. L. (1971), Individual Differences And Job Enrichment-The Case Against General Treatment. J. R. Maher (Ed.), *New Perspectives In Job Enrichment* içinde, 159-195, New York: Van Nostrand.
- HUNT, R.D. (1999), A Systems Approach to Team Performance Measurement, (PhD Thesis), Massachusetts University Institute of Technology, Boston.
- HUSELID, M. A. (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- HUTCHINSON, S. (2013), *Performance Management Theory and Practice*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- IVANCEVICH, J., Olekans, M. ve Matteson, M. (1997), *Organizational Behavior and Management*, Australia: McGraw- Hill.
- İNCE, M., Bedük, A. ve Aydoğan E. (2003), Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- İNCEOĞLU, M. (2010), *Tutum, Algı, İletişim*, 5. Baskı, İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınları.
- JANSEN, R. (2013). Transactional and Transformational Leadership Style, Motivation and the Effect on Team Performance & Team Creativity, (Master Thesis), MSc Business Studies, International Management University of Amsterdam, Amsterdam.
- JOHNSON, D. W. ve Johnson, F.P. (1991), *Joining together: Group Theory and Group Skills*, New Jersey: Prentice Hall.
- JONES, S. D. ve Schilling, D. J. (2000), *Measuring Team Performance*, California: Jossey-Boss.
- KAHN, W. A. (1990), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- KALAYCI, Ş. (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- KAPLAN, R. S. ve Norton, D. P. (1992), The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 71-79.

- KARAPINAR, P. B. (2011), Performans Değerlendirme Kriterlerinin Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29 (2), 115-144.
- KATZENBACH, J. R. ve Smith D. K. (1993), Takımların Bilgeliği, Çeviri Editörü: Nejat Muallimoğlu, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- KATZENBACH, J. R. ve Smith, D. K. (1993b), The Discipline of Teams, *Harvard Business Review*, 71 (2), 111-120.
- KAYMAZ, K. (2009). *Performans Değerlendirme ve Çalışan Verimliliği & Performansta Geribildirim*, Bursa: Dora Yayınları.
- KEÇECİOĞLU, T. (2002). *Takım Kimyası Ve Mimarisi*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- KEEPING, L. M. ve Levy, P. E. (2000), Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias, *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 708-723.
- KELES, S. ve Aycan. Z. (2011), The Relationship of Managerial Values and Assumptions with Performance Management in Turkey: Understanding within Culture Variability, *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (15), 3080-3096.
- KESSLER, I. (2001). Reward System Choices, J. Storey (Ed.), *Human Resource Management: A Critical Text* içinde, 206-231, London: Thomson Learning.
- KHATRI, N. (2000), Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore, *International Journal of Human Resource Management*, 11 (2), 3-36.
- KILINÇ, T. (2002). Takım Performansını Yönetmeden Etkin Takımlara Sahip Olamazsınız, *Executive Excellence*, Rota Yayınları, 59.
- KILINÇ, T. ve Akkavuk, E. (2001), Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 103-120.
- KIRKPATRICK, D. (2006), *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 3rd Edition, San Francisco: Berrett Koehler Publishers, Inc.
- KLUGER, A. N. ve DeNisi, A. (1996), The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-analysis and a Preliminary Feedback Intervention Theory, *Psychological Bulletin*, 119 (2), 254-284.
- KOCHAN, T., Katz, H. ve McKersie, R. (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books.

- KOÇEL, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- KOPARAN, E. (2005), Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- KOZLOWSKI, S. W. J. ve Bell, B. S. (2003) Work Groups and Teams in Organizations, W. C. Borman, D. R. Ilgen ve R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology, Organizational Psychology içinde*, 333-375, London: Wiley.
- KRAUSERT, A. (2009), *Performance Management For Different Employee Groups, A Contribution to Employment Systems Theory*, Heidelberg: Physica/Springer.
- KULA, V. (2005), The Impact of the Roles, Structure and Process of Boards on Firm Performance: Evidence from Turkey, *Corporate Governance: An International Review*, 13 (2), 265-276.
- KURT, E. (2001), Kalite Takımlarından Kalite Çemberleri ile Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan Örnekler, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KUTANIŞ, R. Ö. (2002), *Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- KUTUCUOĞLU, Y., Hamali J., Irani, Z. ve Sharp, J. M. (2001), A Framework for Managing Maintenance Using Performance Measurement Systems, *International Journal of Operations and Production Management*, 21 (1), 173-194.
- LATANE, B., Williams, K. ve Harkins, S. (1979), Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37 (6), 823-832.
- LATHAM, G. P. ve Wexley, K. N. (1977), Behavioural Observation Scales for Performance Appraisal Purposes, *Personnel Psychology*, 30 (2), 255-268.
- LAWLER, E. E. (1981), *Pay and Organizational Development*, Reading, MA: Addison-Wiley.
- LAWLER, E. E. (1994), *Motivation in Work Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- LEANA, C. R., Ahlbrandt, R. S., ve Murrell, A. J. (1992), The Effects of Employee Involvement Programs on Unionized Workers' Attitudes, Perceptions, and Preferences in Decision Making. *Academy of Management Journal*, 35 (4), 861-873.

- LEGGE, K. (1998), The Morality of HRM, C. Mabey, D. Skinner ve T. Clark (Ed.), *Experiencing Human Resource Management* içinde, 112-145, London: Sage Publications.
- LETTICE, F. ve McCracken, M. (2007), Team Performance Management: a Review and Look Forward, *Team Performance Management: An International Journal*, 13 (5), 148-159.
- LEVY, P. E. ve Steelman, L. A. (1997), Performance Appraisal for Tteam-based Organizations: A Prototypical Multi Rater System. M. M. Beyerlein, D. A. Johnson ve S.T. Beyerlein (Ed.), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams: Team Implementation Issues* içinde, 141-165, Greenwich, CT: JAI Press.
- LEVY, P. E. ve Williams, J. R. (2004), The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future, *Journal of Management*, 30 (6), 881-905.
- LIN, C., Standing, C., ve Lui, Y. (2008), A Model to Develop Effective Virtual Teams. *Decision Support Systems*, 45 (4), 1031-1045.
- LUECKE, R. (2008), *Bir Ekip Yaratmak*, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- LUECKE, R. (2009), *Proje Yönetimi*, Çeviri Editörü: Ümit Şensoy, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- MACBRYDE, J. ve Mendibil, K. (2003), Designing Performance Measurement Systems for Teams: Theory and Practice, *Management Decision*, 41 (8), 727-733.
- MACDUFFIE, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (1), 2197-2221.
- MADDALA, G. S. (1992). *Introduction to Econometrics*, 2nd Edition, New York: Macmillan Publishing Company.
- MAIER, N. R. F. (1958), *The Appraisal Interview: Objectives, Methods and Skills*, New York: John Wiley and Sons Inc.
- MARGERISON, C. (2001), Team Competencies, *Team Performance Management: An International Journal*, 7 (8), 117-122.
- MARSDEN, D. ve French, S. (1998), What a Performance, Performance Related Pay in the Public Services, London: Centre for Economic Performance.
- MATSUI, T., Kakuyama, T. ve Onglatco, M. L. U. (1987), Effects of Goals and Feedback on Performance in Groups, *Journal of Applied Psychology*, 72 (3), 407-415.

- MCGRATH, J. E. (1964), *Social Psychology: A Brief Introduction*, New York: Holt, Rinehart & Work.
- MCGREGOR, D. (1957), An Uneasy Look at Performance Appraisal, *Harvard Business Review*, 35 (3), 89-95.
- MCGREGOR, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill.
- MCINTYRE, R. M. ve Salas, E. (1995), Measuring and Managing For Team Performance: Emerging Principles from Complex Environments, R. Guzzo ve E. Salas (Ed.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations içinde*, 149-203, San Francisco: Jossey-Bass
- MELLO, A. ve Rucks, M. (2006), Team composition, *Journal of Business*, 79 (3), 1019-1039.
- MENTO, A. J., Steel, R. P. ve Karren, R. J. (1987), A Meta-analytic Study of the Effects of Goal Setting on Task Performance: 1966-1984, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 52-83.
- MERCHANT, K. ve Van der Stede, W. A. (2007), *Management Control Systems*, 2nd Edition, England, Essex: Prentice Hall, Pearson Education Limited.
- MERRIMAN, K. K. (2009), On the Folly of Rewarding Team Performance, While Hoping for Teamwork, *Compensation Benefits Review*, 41 (1), 61-66.
- MEYER, H. H., Kay, E. ve French, J. R. P. J. (1965), Split Roles in Performance Appraisal, *Harvard Business Review*, 43 (1), 123-129.
- MILES, M. B. ve Huberman, A. M. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2.nd Edition, CA, Thousand Oaks: Sage Publications.
- MILES, R. E. ve Cameron, K. (1982), *Coffin Nails and Corporate Strategy*, New Jersey, Englewood: Prentice-Hall.
- MILES, R. ve Snow, C. C. (1984), Designing Strategic Human Resource Systems, *Organizational Dynamics*, 13 (1), 36-52.
- MILKOVICH, G. T. ve Alexandra, K. W. (1991). *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*, Washington, DC: National Academies Press.
- MILLER, D. (1986), Configuration of Strategy and Structure: Towards a Synthesis, *Strategic Management Journal*, 7 (3), 233-249.
- MOHRMAN, A. L., Resnick-West, S. M. ve Lawyer, E. E. (1989), *Desingning Performance Appraisal Systems*, San Francisco: Jossey-Bass.

- MOLINER, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiro, J. M. ve Cropanzano, R. (2008), Organizational Justice and Extra Role Customer Service: the Mediating Role of Wellbeing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 327-348.
- MOTOWILDO, S. J. ve Van Scotter, J. (1994), Evidence that Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance, *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 475-480.
- MOTOWILDO, S. J. ve W. C. ve Schmit M. J. (1997), A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance, *Human Performance*, 10 (2), 71-83.
- MOUNT, M. K. (1983), Comparison of Managerial and Employee Satisfaction with a Performance Appraisal System, *Personnel Psychology*, 36 (1), 99-110.
- MULLEN, B. ve Copper, C. (1994), The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin*, 115 (2), 210-227.
- MURPHY, K. R. (1989), Dimensions of Job Performance, Dillon R. F., Pellegrino J. W. (Ed.), *Testing: Theoretical and Applied Perspectives* içinde, 218-247, New York: Praeger.
- MURPHY, K. ve Cleveland, J.N. (1995), *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-based Perspectives*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- NAQUIN, C. E. ve Tynan, R. O. (2003), The Team Halo Effect: Why Teams are not Blamed for Their Failures. *Journal of Applied Psychology*, 88, 332-340.
- NEWELL, H., Nelson, B. P. D. ve McNally, M. S. (1966), A Note on Supervisor Ratings, *Personnel Psychology*, 19 (4), 423-426.
- NICHOLS, L. O., DeFries, A. M. ve Malone, C. C. (2002), Team Process, G. D. Heinemann ve A. M. Zeiss (Ed.), *Team Performance in Health Care Assessment and Development* içinde, 71-88, New York: Kluwer Academic Plenum Publishers.
- NIELSEN, S. K. (2006), A Multi-Source Model of Perceived Organizational Support and Performance, (PhD Thesis), University of Tennessee -Knoxville, Tennessee
- NIEVA, V. F. ve Gutek, B. A. (1980), Sex Effects on Evaluation, *Academy of Management Review*, 5, 267-276.
- NISBETT, R. E. ve Wilson, T. D. (1977), The Halo Effect: Evidence for Unconscious Alteration of Judgments, *Journal of Personality and Social Psychology*, 35 (4) 250-256.
- NUNNALLY, J.C. (1967), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill .

- NYHAN, R. C. ve Marlowe, H. A. Jr. (1995), Performance Measurement in the Public Sector: Challenges and Opportunities, *Public Productivity & Management Review*, 18 (4), 333-348.
- O'CONNEL, M. S., Doverspike, D. Ve Cober, A. B. (2002), Leadership and Semiautonomous Work Team Performance: a Filed Study, *Group & Organization Management*, 27, 50-64.
- O'DONNELL, F. J. ve Dufy, A. H. B. (2002), Modelling Desing Deevelopment Performance, *International Journal of Operations and Production Management*, 22 (11), 1198-1221.
- OECD (2005), "Paying For Performance: Policies For Goverment Employees", Paris
- ORGAN, D. W. (1988), Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, USA: Lexington Mass.
- ORGAN, D. W., Podsakoff, P. M. ve Podsakoff, N. P. (2010), Expanding the Criterion Domain to Include Organizational Citizenship Behavior: Implications for Employee Selection. S. Zedeck (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Selecting and Developing Members for the Organization içinde, 281-323, Washington, DC : American Psychological Association.
- OSTERMAN, P. (1994), How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (2), 173-188.
- ÖZALP, İ. (1998), İşletmelerde Grup Etkinlikleri Kavramı, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (1), 14-20.
- ÖZÇELİK, O. A. (2006), Türkiye ve ABD'deki İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Stratejik Rolüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 69-97.
- ÖZDEMİR, M. (2010), Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 323-343.
- ÖZDEMİR, Y. (2010), Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: ISO 500 Örneği, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ÖZEN, S. (2000), Türk Yönetim Organizasyon Yazınında Yöntem Sorunu: Kongre Bildirileri Üzerine Bir İnceleme, *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 89-119.
- ÖZKALP, E. (1997). Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1-2), 455.

- ÖZLER E. ve Koparan E. (2006), Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış*, 8 (1), 1-29.
- ÖZUTKU, H. (2010), *Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Yayınevi.
- ÖZUTKU, H. ve Çetinkaya, M. (2012), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel ve Dışsal Uyumun Moderatör Etkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması, *Ege Akademik Bakış*, 12 (3), 351-367.
- PAAUWE, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-term Viability*, New York: Oxford University Press.
- PAINE, J. B. ve Organ, D. W. (2000). The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations, *Human Resource Management Review*, 10 (1), 45-59.
- PAKDİL, F. (2005). Ekip Bazlı Performans Değerlendirme, *Kalder Forum Dergisi*.
- PALMER, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, Çeviri Editörü: Doğan Şahiner, 1. Baskı, İstanbul: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları.
- PARKER, G. M. (2003), *Cross-Functional Teams Working with Allies, Enemies, and Other Strangers*, San Francisco: Jossey-Bass.
- PAŞA, S. F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001), Society, Organizations, and Leadership in Turkey, *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 559-589.
- PEARCE, C., Gallagher, C. ve Ensley, M. (2002), Confidence at the Group Level of Analysis: a Longitudinal Investigation of the Relationship Between Potency and Team Effectiveness, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 115-119.
- PEARCE, J. ve Porter, L. (1986), Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 211-218.
- PFEFFER, J. (1994), *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston: Harvard Business School Press.
- PFEFFER, J. (1995), Producing Sustainable Competitive Advantage through Effective Management of People, *Academy of Management Executive*, 9 (1), 55-69.
- PFEFFER, J. (1998), The Real Keys to High Performance, *Leader to Leader*, 8, 23-29.

- PHILIPS, J. M., Douthitt, E. A. ve Hyland, M. M. (2001), The Role of Justice in Team Member Satisfaction with the Leader and Attachment to the Team, *Journal of Applied Psychology*, 86 (2), 316-325.
- PIETERSE, N. A., Knippenberg, D. V. ve Dierendonck D.V. (2013), Cultural Diversity and Team Performance: The Role of Team Member Goal Orientation, *Academy of Management Journal*, 56 (3), 782-804.
- PODSAKOFF, P. M., Ahearne, M. ve MacKenzie, S. B. (1997), Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology*, 82: 262–270.
- POLITIS, J. D. (2003), The Connection Between Trust and Knowledge Management: What Are Its Implications For Team Performance, *Journal of Knowledge Management*, 7 (5), 55- 68.
- POOYAN, A. ve Eberhardt, B. J. (1989), Correlates of Performance Appraisal Satisfaction Among Supervisory and Nonsupervisory Employees, *Journal of Business Research*, 19 (3), 215-226.
- PRICE, K., Harrison, D. A. ve Gavin, J. H. (2006), Withholding Inputs in Team Contexts: Member Composition, Interaction Processes, Evaluation Structure, and Social Loafing, *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1375-1384.
- PRINCE, C. ve Salas, E. (1993), Training and Research for Teamwork in the Military Aircrew, E. L. Wiener, B. G. Kanki ve R. L. Helmreich (Eds.), Cockpit Resource Management içinde, 337–366, San Diego: Academic.
- PUNCH, (2014), Sosyal Araştırmalara Giriş, Nicel ve Nitel Yaklaşımlar, 3. Baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- RAFFERTYA, A. E. ve Jimmiesonb, N. L. (2010), Team Change Climate: A Group-Level Analysis of the Relationships Among Change Information and Change Participation, Role Stressors, and Wellbeing, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (5), 551-586.
- REILLY, R. R. ve McGourty, J. (1998), Performance Appraisal in Team Settings. J. W. Smither (Ed.), *Performance Appraisal: State of the Art in Practice* içinde, 244-277, San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- ROBBINS, S. P. ve Judge, T. A. (2013), Örgütsel Davranış, Çeviri Editörü: İnci Erdem, Ankara: Nobel Yayınları.
- ROBBINS, S. P., ve De Cenzo, D. A. (1998), *Fundamentals of Management*, 2nd Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- ROBERTS, G. E. ve Pavlak, T. P. (1996), Municipal Government Personnel Professionals and Performance Appraisal: Is There a Consensus on the

- Characteristics of an Effective Appraisal System?, *Public Personnel Management*, 25, 379-408.
- ROTUNDO, M. (2002), The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach, *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 66-80.
- RUMMLER, G. A. ve Brache, A. P. (1995), *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organizational Chart*, 2nd Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SALAS, E., Stagl, K. C. , Burke, C. S. ve Goodwin, G. F. (2007), Fostering Team Effectiveness in Organizations: Toward an Integrative Theoretical Framework of Team Performance. J. W. Shuart, W. Spaulding ve J. Poland (Ed.), *Modeling Complex Systems: Motivation, Cognition, and Social Processes: Nebraska Symposium on Motivation* içinde, 185-243, Lincoln, NE: Nebraska Press.
- SANGER, V. M. (1996). De Effectiviteit van HRM in Kaart Gebracht. (Master Thesis). Erasmus University Rotterdam.
- SARGUT, A. S. (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, 2. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- SCHAFER, R. H. (1991), Demand Better Results and Get Them, *Harvard Business Review*, March-April, 142-149.
- SCHEIN, E. H. (1988). *Process Consultation: Its Role in Organization Development*, 2nd Edition, Reading, MA: Addison-Wesley.
- SCHULER, R. S. (1998), *Personnel and Human Resources Management*, 3rd Edition, Toronto: West Publishing Company.
- SEKARAN, U. (1992), *Research Methods For Business*, 2nd Edition, Canada: John Wiley & Sons
- SENIOR ve Swailes, (2004), The Dimensions of Management Team Performance: a Repertory Grid Study, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (4), 317-333.
- SIĞRI, Ü. (2006), Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetimsel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (9), 29-47.
- SILVERMAN, S. B. ve Wexley, K. N. (1984), Reactions of Employees to Performance Appraisal Interviews as a Function of their Participation in Rating Scale Development, *Personnel Psychology*, 37, 703-710.

- SISSON, E. D. (1948), Forced-Choice-The New Army Rating. *Personnel Psychology*, 1, 365-381.
- SMITH, P. C. ve Kendall, L. M. (1963), Retranslation of Expectations: An Approach to the Construction of Unambiguous Anchors for Rating Scales, *Journal of Applied Psychology*, 47 (2), 149-155.
- SNELL, S. ve Bohlander, G. (2007), *Human Resource Management*. United States, OH: Thomson South-Western.
- SONNENTAG, S. ve Frese, M. (2001), Performance Concepts and Performance Theory, S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* içinde, 3-26, Chichester: Wiley.
- SRIVASTAVA, M., Rogers, H. ve Lettice, F. (2013), Team Performance Management: Past, Current and Future Trends, *Team Performance Management*, 19 (7), 352-362.
- STARE, A. (2011), The Impact of The Organisational Structure and Project Organisational Culture on Project Performance In Slovenian Enterprises, *Management Journal of Contemporary Management*, 16 (2), 1-22.
- STEWART, G. L. (2006), A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance, *Journal of Management*, 32 (1), 29-55.
- STEWART, G. L. ve Barrick, M. R. (2000), Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type, *Academy of Management Journal*, 43 (2), 135-148.
- STOREY, J. (1987), Development in the Management of Human Resources: An Interm Report.
- STRAUSS, A. L. ve Corbin, J. M. (1990), *Basics of Qualitative Research, Grounded Theory Procedures and Techniques*. CA, Thousand Oaks: Sage Publications.
- ŞAHİN, L. (2010), İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi, *Kamu İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 11 (2), 129-164.
- TARCAN, İ. E. (2008), Takım Üyelerinin Bilişsel Stilllerinin Takım Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- TAVŞANCI, G. (2010). Alternatif Yatırım Tercihlerinin Modellenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- TELMAN, N. ve Ünsal, P. (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, 1. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

- THOMPSON, E. P. (1967), Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism, *Past & Present*, 38 (12), 56-97.
- THOMPSON, L. L. (2004), *Making the Team: A Guide for Managers*, New Jersey: Pearson Education Inc.
- THURSTON, P. W. ve McNall, L. (2010), Justice Perceptions of Performance Appraisal Practices, *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), 201-228.
- TOWERS WATSON Consulting. (2012). Türkiye İşgücü Araştırması Raporu.
- TOWERS WATSON Consulting. (2013). Türkiye Ücret Araştırması Raporu.
- TOWNLEY, B. (1993), Performance Appraisal and The Emergence of Management, *Journal of Management Studies*, 30 (2), 221-238.
- TROTH, A. C., Jordan, P. J., Lawrence, S. A. ve Tse, H. H. M. (2012), A Multilevel Model of Emotional Skills, Communication Performance, and Task Performance in Teams, *Journal of Organizational Behavior*, 33 (5), 700-722.
- TROTH, C. A., Jordan, P. J. ve Lawrence, S. A. (2012), Emotional Intelligence, Communication Competence, and Student Perceptions of Team Social Cohesion, *Journal of Psychoeducational Assessment*, 30, 4414-4424.
- TUCKMAN, B. (1965), Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- TUCKMAN, B. ve Jensen, M. (1977), Stages of Small Group Development Revisited. *Group and Organizational Studies*, 2 (4), 419-427.
- TUCKMAN, B. W. (1965), Developmental Sequence in Small Groups, *Psychological Bulletin*, 63 (6), 384-399.
- TÜZÜNER, V. L. (2011), İnsan Kaynakları Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme, İstanbul: Beta Yayınları.
- TZINER, A. (1985), How Team Composition Affects Task Performance: Some Theoretical Insights, *Psychological Reports*, 57, 1111-1119.
- ULUSOY, G., Fayda, S. N. A. ve Meydanlı, İ. İ. (2011). Ar-ge Projeleri İçin Proje Sonrası Analiz ve Risk Yönetimi Süreçleri. M. Atilla Öner (Ed.), *Teknik Değişimin Ekonomisi ve Yönetimi* içinde, 1-26, İstanbul: Pan Yayıncılık.
- UYARGİL, C. B. (2013), *Performans Yönetimi Sistemi*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- UYARGİL, C. B., Sadullah O. Z., Acar A. C., Özçelik A. O., Dünder G. İ. ve Tüzüner V. L. (2006), Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Araştırması 2005 Türkiye Raporu, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

- ÜSDİKEN, B. S. ve Wasti, A. (2002), Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi, 1972-1999, *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (3), 1-37.
- ÜSDİKEN, B. S., Selekler N. ve Çetin, D. (1998), Türkiye’de Yönetim Yazınına Egemen Anlayışın Oluşumu : Sevk ve İdare Dergisi Üzerine Bir İnceleme, *Amme İdaresi Dergisi*, 31 (1), 57-87.
- VAN DYNE, L., Cummins, L. L. ve Parks, J. M. L (1995), Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definition Clarity, L. L. Cummings ve B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* içinde, 215–286, Greenwich, CT: JAI Press.
- VERWIERE, K. ve Van Den Berghe, L. (2004), *Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation*, London: Sage Publications.
- VISWESVARAN, C. ve Ones, D. S. (2000), Perspectives on Models of Job Performance, *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (4), 216-226.
- VROOM, V. H. (1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley Publishing.
- WAGEMAN, R. (1995), Interdependence and Group Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 40 (1), 145-180.
- WAGNER, J. A. (1994). Participation's Effects On Performance and Satisfaction: A Reconsideration Of Research Evidence, *Academy of Management Review*, 19 (2), 312-330.
- WALTERS, R. C. ve Sirotiak, T. (2011). Assessing the effect of project based learning on leadership abilities and communication skills, Assessing the effect of project based learning on leadership abilities and communication skills, *Proceedings of the 47th Annual Conference of the Associated Schools of Construction*, Associated Schools of Construction, Omaha, Nebraska.
- WALTON, R. E. (1985), From Control to Commitment in the Workplace: In Factory After Factory, There is a Revolution Under Way in the Management of Work, *Harvard Business Review*, 63, 77-84.
- WEINBERGER, L. A. (1998), Commonly Held Theories of Human Resource Development. *Human Resource Development International*, 1 (1), 75-93.
- WEISE, D. S. ve Buckley, M. R. (1998), The Evolution of the Performance Appraisal Process, *Journal of Management History*, 4 (3), 233-249.
- WEST, M. A. (2008). *EffectiveTeamwork Practical Lessons From Organizational Research*, 2nd Edition, Australia: Bps BlackWell.

- WHELAN-BARRY, K. S., Gordon, J. R. ve Hinings, C. R. (2003), Strengthening Organizational Change Processes: Recommendations and Implications from a Multilevel Analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39 (2), 186-207.
- WILDMAN, J. L., Bedwell, W. L., Salas, E. ve Smith-Jentsch, K. A. (2011), Performance Measurement at Work: A Multilevel Perspective, S. Zedeck (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Building and Developing the Organization içinde*, 1, 303-341, Washington, DC, American Psychological Association.
- WILLIAMS, J. R. ve Levy, P. E. (1992), The Effects of Perceived System Knowledge on the Agreement Between Selfratings and Supervisor Ratings. *Personnel Psychology*, 45 (4), 835-847.
- WRIGHT, P. M., Gardner, T. M. Ve Moynihan, L. M. (2003). The Impact of HR Practices on the Performance of Business, *Human Resource Management Journal*, 13, 21-36.
- WRIGHT, P. ve Gardner, T. M. (2001). Theoretical and Empirical Challenges in Studying the HR Practices: Firm Performance Relationship. Paper presented at the ERIM Seminars, Erasmus University, Rotterdam.
- www.gebzeto.org.tr
- www.kosano.org.tr, 2015;
- www.koto.org.tr, 2015;
- YEŞİL, S. (2011), Sanal Takımlar: Kritik Başarı Faktörleri Üzerine Derinlemesine Bir Bakış ve Bir Değerlendirme, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 63-88.
- YILDIRIM, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 9. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- YILMAZ, T. (2004), Performansa Dayalı Ücret Sistemi: Türkiye'de Uygulanan Performansa Dayalı Ücret Planlarının Kısmi Bir Analizi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- YILMAZER, A. (2011). Takım Esaslı Performans Ölçüm Sistemlerinin Uygulanmasında Etkili Olan Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir İnceleme, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6 (2), 114-124.
- YÜKSEL, Ö. (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- ZIGON, J. (1995), *How to Measure the Results of Work Teams*, Wallingford, PA: Zigon Performance Group.

EKLER

EK-1: MÜLAKAT SORULARI

Katılımcıya İlişkin Bilgiler

Ünvanınız:

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

Üyesi olduğunuz takımda ne zamandır görev alıyorsunuz?

Görev aldığınız takımdaki konumunuz nedir?

Takım Performansında Etkili olan Bileşenlere ve Takım Temelli Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bilgiler

1. Takımınızın performansını göz önüne aldığınızda sizce başarı için gerekli kaynaklar nelerdir?
2. İşletmenizde takım çalışmasını destekleyen örgüt kültürü (kurallar, değerler, vb.) hakkında neler düşünüyorsunuz?
3. Takım arkadaşlarınız bir arada çalışabilmek ve bireysel olarak görevlerinin yerine getirebilmek için hangi bilgi ve becerilere sahip?
4. Hedeflere ulaşmak için takımınızın yeterli büyüklükte olduğunu düşünüyor musunuz?
5. Sizce takım üyeleri arasında açık bir iletişim, işbirliği ve güven hakkına ne düşünüyorsunuz? Sizce, bunlar takım performansını nasıl etkiliyor?
6. Sizce bir takım üyeleri ve takım lideri hangi yetkinliklere sahip olmalı? İşletmede, yetkinliklerinizin geliştirilmesi için ne tür imkanlar sağlanıyor?
7. Takımın yapısı, üyelerin görevleri veya takımı etkileyebilecek teknolojik, ekonomik yenilikler ya da değişiklikler takım üyeleri tarafından nasıl karşılanıyor?
8. İşletmenizde uygulanan takıma dayalı performans değerlendirme sistemi hakkında neler düşünüyorsunuz? Sistemin yapısı hakkında bilgi verebilir misiniz?
9. Mevcut ödül sistemi takım performansının başarısını ne ölçüde destekliyor? Ödüller takım başarısı dikkate alınarak mı yoksa bireysel başarıya göre mi veriliyor?
10. Performans değerlendirme sisteminin adil bir şekilde gerçekleştiğini düşünüyor musunuz?
11. Çalışanların performans değerlendirme sistemini farkındalığının sağlanması için işletmenizde neler yapılmaktadır?
12. Performans değerlendirme sürecinde alınan kararlarda ne ölçüde söz sahibisiniz?
13. İşletmenizde etkili bir geribildirim sistemi var mı?
14. İşletmede uygulanan ücret ve ödül sistemleri takımınızın başarısını ne ölçüde destekliyor? Ödüller takım başarısı dikkate alınarak mı, yoksa bireysel başarıya göre mi veriliyor?

EK-2: ANKET SORULARI

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Sakarya Üniversitesi'nde yürütülen bir doktora çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, takım yapısının performans değerlendirme sistemi algılarına etkisini belirlemektir. Araştırma için kimliğinizin belirlenmesi bir önem taşımamaktadır. Yalnızca konuya ilişkin görüşleriniz sorulmaktadır. Bu nedenle lütfen anketin üzerine adınızı ve soyadınızı yazmayınız. Vereceğiniz tüm bilgiler akademik amaçlı olarak kullanılacak, araştırmacı dışında hiç kimse cevapları görmeyecek ve değerlendirmeyecektir. Çalışmaya katılarak yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

Doç. Dr. Şuayyip ÇALIŞ
Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi

Araş. Gör. Burçin ÇETİN KARABAT
Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi

Birinci Bölüm

Aşağıda üyesi olduğunuz takımın yapısı ilgili görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

1= Hiç Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Tamamıyla Katılıyorum

Takım Yapısı

Takım hedeflerimiz takımdaki üyelerin sayısını belirler	1	2	3	4	5
Takım üyelerimizin bilgi ve becerilerileri takımın büyüklüğünü belirler	1	2	3	4	5
Takımımız yeterli büyüklüktedir	1	2	3	4	5
Deneyimlerimiz arttıkça takımda daha az üyeye gereksinim duyulur	1	2	3	4	5
Takımın büyüklüğü iletişimin niteliğini etkiler	1	2	3	4	5
Etkili bir şekilde çalışabilmek için kişilerarası becerilere sahibim	1	2	3	4	5
Hedeflerime ulaşmak için teknik bilgi ve beceriye sahibim	1	2	3	4	5
Problem çözme ve etkili karar alma becerisine sahibim	1	2	3	4	5
Gerçekleştirilen projeler ile ilgili yeterli deneyime sahibim	1	2	3	4	5
Takım liderim fikirlerime değer verir	1	2	3	4	5
Takım liderimi rehber olarak görürüm	1	2	3	4	5
Takım liderim işletmede yüksek performans kültürünün oluşturulması için çaba gösterir	1	2	3	4	5
Takım liderim risk almayı ve yenilikçiliği teşvik eder	1	2	3	4	5
İşim gereği sıklıkla diğer takım üyeleri ile birlikte çalışırım	1	2	3	4	5
İşimi yaparken takım arkadaşlarıma danışırım	1	2	3	4	5
Takımımızda güçlü bir bağlılık ve dayanışma vardır	1	2	3	4	5
Takımımızdaki dayanışma, takım hedeflerine ulaşılmasında önemli bir faktördür	1	2	3	4	5

İkinci Bölüm

Aşağıda üyesi olduğunuz takımda uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

1= Hiç Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Tamamıyla Katılıyorum

Algılanan Sistem Bilgisi					
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sisteminin amaçlarını biliyorum	1	2	3	4	5
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sisteminin işleyişini biliyorum	1	2	3	4	5
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında yeterli bilgiye sahibim	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sisteminin anlaşılabilirliğini artırmak için işletmemizde çeşitli çalışmalar yapılıyor	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sisteminde uygulanan yöntemler çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılıyor	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme zaman alan bir uygulamadır	1	2	3	4	5
Takım liderim performans değerlendirme sisteminin amaçları konusunda bizi bilgilendirir	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sonucunun nasıl belirlendiğini biliyorum	1	2	3	4	5
Takım liderim ile değerlendirmede kullanılacak kriterler konusunda uzlaşma sağlarız	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sonucu yalnızca ilk üstün değerlendirmesine göre belirlenir	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme ile ilgili daha fazla bilgiye ulaşmak için ilave eğitimlerden yararlanabilirim	1	2	3	4	5
Takım liderimin benden beklediği performansı biliyorum	1	2	3	4	5
Değerlendirici ve değerlendirilen dışında bir grup (İK uzmanı, üst düzey yöneticiler, vb.) değerlendirme sürecini gözlemler	1	2	3	4	5
Karar ve Sürece Katılım					
Takım liderim ile aramızda açık bir iletişim vardır	1	2	3	4	5
İhtiyacım olduğu durumlarda takım liderime kolaylıkla ulaşabilirim	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sonucumu takım liderim ile tartışabiliyorum	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sonucuma itiraz edebiliyorum	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sistemi ile ilgili değişiklik taleplerim takım liderim tarafından dikkate alınıyor	1	2	3	4	5
Takım liderim düşüncelerimi ve görüşlerimi dikkate alır	1	2	3	4	5
Takım vizyon ve hedeflerinin belirlenmesinde görüşüm alınıyor	1	2	3	4	5
Performans kriterlerinin belirlenmesinde görüşüm alınıyor	1	2	3	4	5
Bireysel hedeflerimi belirleme sürecine etkin olarak katılıyorum	1	2	3	4	5
Takıma ilişkin hedefleri belirleme sürecine etkin olarak katılıyorum	1	2	3	4	5
Performans planlama sürecine etkin olarak katılıyorum	1	2	3	4	5
Yaptığım işle ilgili hedef ve planlarımı takım liderim ile paylaşabilirim	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışanların performans değerlendirme sistemine katkı sunmalarını teşvik eden yapı vardır	1	2	3	4	5
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemine katkı sunabildiğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5
Adalet					
Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlere adil yansıtıldığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
Performans çıktılarının terfi sürecinde kullanılmasının adil bir uygulama olmadığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sürecinde takım liderim objektiftir	1	2	3	4	5
Performansım dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5

İşe yönelik harcadığım çaba dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5
İş stresim dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5
Takımda bazı çalışanlar mevcut performanslarından daha yüksek değerlendiriliyor	1	2	3	4	5
Takım liderim çalışanların haklarına önem verir	1	2	3	4	5
Bu takımda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımada adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5
Takım liderim adil olmak için çaba gösterir	1	2	3	4	5
Takım liderim taraf tutmaz	1	2	3	4	5
Takım liderim sevdiği çalışanları ödüllendiriyor	1	2	3	4	5
Diğer takımlarda benimle aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığımada adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5
Yaptığım işin takdir edilmediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
Geribildirim Sağlama					
İşletmemizde güçlü bir geribildirim kültürü vardır	1	2	3	4	5
İşletmemizde başarılı/yeterli performansa geribildirim sağlanır	1	2	3	4	5
İşletmemizde başarısız/yetersiz performansa geribildirim sağlanır	1	2	3	4	5
Takım liderim değerlendirme sonuçlarını doğru şekilde aktarmaya çaba gösterir	1	2	3	4	5
Geribildirim sistemi tartışmaya kapalıdır	1	2	3	4	5
Dönem sonunda performansına ilişkin geribildirim sağlanıyor	1	2	3	4	5
Olumsuz geribildirim performansımı olumsuz etkiliyor	1	2	3	4	5
Başarısız performans elde ettiğimde takım liderimin geribildiriminde hayal kırıklığı hissediyorum	1	2	3	4	5
Başarısız performans elde ettiğimde takım liderimin geribildiriminde kızgınlık hissediyorum	1	2	3	4	5
Geribildirim uygulaması zamanında yapılıyor	1	2	3	4	5
Geribildirim sürecinde ne söylediğinden ziyade, nasıl söylendiği önemlidir	1	2	3	4	5
Düzenli aralıklarla sağlanan geribildirim performansımın gelişmesinde etkilidir	1	2	3	4	5
Değerlendirme görüşmelerinin yapıldığı ortam koşulları geribildirimi etkiler	1	2	3	4	5
Performansına yönelik olumsuz geribildirim örgüte olan bağlılığımı azaltır	1	2	3	4	5
Ücret ve Ödül Sistemleri					
Ücretlerin belirlenmesinde değerlendirme sonuçlarından yararlanılır	1	2	3	4	5
Takıma dayalı ücretlendirmeyi bireysel ücretlendirmeye tercih ederim	1	2	3	4	5
Performansa dayalı ücretlendirme yönetim ile işbirliği içinde olma isteğimi azaltır	1	2	3	4	5
Bireysel ücretlendirme işe yönelik motivasyonumu artırır	1	2	3	4	5
Takıma dayalı ücretlendirme işe yönelik motivasyonumu artırır	1	2	3	4	5
Bireysel ücret benim için motive edici bir unsurdur, çünkü çıktılar daha iyi kontrol edebilirim	1	2	3	4	5
Takımda sakın kişiler yerine, göze çarpan kişilerin ödüllendirildiğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
Takıma dayalı ücretlendirme rekabete neden olur	1	2	3	4	5
Performansa dayalı ücretlendirme özünde yararlı bir uygulamadır	1	2	3	4	5
Takıma dayalı ücretlendirmenin temel amacı takım çalışmasını teşvik etmektir	1	2	3	4	5
İşletmede yalnızca bireysel ücret sistemlerinin kullanılması işbirliği ve yardımlaşma isteğimi azaltır	1	2	3	4	5
Ücret ve ödüllerin belirlenmesinde bireysel ve takıma dayalı ücret sistemleri birlikte	1	2	3	4	5

kullanılır					
Takıma dayalı ücretlendirme takımın etkinliğini artırır	1	2	3	4	5
Bireysel ücret ve ödül sistemleri takım çalışmasını engeller	1	2	3	4	5

Üçüncü Bölüm: Performans Değerlendirme Sisteminin Genel Yapısı ve Faaliyetleri İle İlgili Bilgiler

1. İşletmenizde çalışan performansı hangi sıklıkla değerlendiriliyor?

(...) Hiç bir zaman	(...) Yılda üç veya dört defa
(...) Yılda bir defa	(...) Yılda beş veya altı defa
(...) Yılda iki defa	(...) Ayda bir veya daha fazla

2. Çalışan performansının değerlendirilmesinde aşağıdakiler ne düzeyde etkilidir?

	Hiç	Düşük bir ölçüde	Çok büyük bir ölçüde
Çalışanın Kendisi			
İlk Amiri			
Üst Yönetim			
Takım Arkadaşları			
Astları			
Müşterileri			

Dördüncü Bölüm: Katılımcı ve Proje Bilgileri

1. Cinsiyetiniz.

() Bay	() Bayan

2. Yaşınız.

() 18-24	() 25-34	() 35-44	() 45-54	() 55-64	() 65 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz.

() İlköğretim	() Lise	() Önlisans	() Lisans	() Yüksek Lisans	() Doktora

4. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

() 1 yıldan az	() 1-3 yıl	() 4-6 yıl	() 7-9 yıl	() 10 yıl ve üzeri

5. Üyesi olduğunuz takımda ne zamandır görev alıyorsunuz?

() 1 yıldan az	() 1-3 yıl	() 4-6 yıl	() 7-9 yıl	() 10 yıl ve üzeri

6. Şu an aktif halde kaç proje takımında görev alıyorsunuz?

() 1	() 2	() 3 ve üzeri

7. Ana proje süresi ne kadar bir zaman dilimini kapsamaktadır?

() 6 aydan az	() 6-12 ay	() 13-24 ay	() 25-36 ay	() 37-48 ay	() 49 ay ve üzeri

8. Proje takımınızın siz dahil üyesi sayısı kaçtır?

() 1-4 üye	() 5-8 üye	() 9-12 üye	() 13 ve üzeri

ÖZGEÇMİŞ

Burçin ÇETİN KARABAT, 1985 yılında İstanbul’da doğdu. İlköğretimi ve ortaöğretimi Özel Mimar Sinan Lisesi’nde tamamladı. 2007 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü’nde lisans eğitimini tamamladı. Aynı yıl İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimini 2009 yılında tamamlamıştır. 2009 yılından bu yana Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü’nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.

