

TAKIM ESASLI PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMLERİNİN UYGULANMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLERİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR İNCELEME

Aydın Yılmaz*

Özet: İşletmelerin geleneksel hiyerarşik yapılarından, süreç esaslı, işbirliğiyle oluşturulan yapılara geçmesi sonucu, takım çalışması tüm sektörlerde ana organizasyonel uygulama haline gelmiştir. Bu durum çalışanların takımlar halinde çalıştıklarını dikkate alan performans ölçme sistemlerinin geliştirilmesi ihtiyacıyla sonuçlanmıştır. Literatürün gözden geçirilmesi sonucu, Takım esaslı Performans Ölçme (TPÖ) sistemlerinin plan ve uygulanmasını etkileyen içeriksel faktörleri incelemeye odaklı araştırmaların az olduğu anlaşılmıştır. Bu kapsamda çalışmanın amacı; takım esaslı performans ölçme sistemlerinin planlanma ve uygulanmasını mümkün kılan veya kısıtlayan faktörleri açıklamaya çalışmaktır. Çalışmada, takım performans ölçümleriyle ilgili varolan uluslararası literatür gözden geçirilmiş, daha sonra da teori tasfiye evrelerinde ortaya çıkan bulgular ortaya konmuştur.

Çalışmanın sağladığı ana katkı, takım performans ölçme sistemlerinin plan ve uygulanmasında etkili olan faktörleri takımlar bağlamında vurgulamasıdır. Bu inceleme TPÖ sistemlerinin planlanmasına özgü olan ve ülkemiz literatüründe yapılan önceki herhangi bir incelemeyle yazılmamış üç faktörü tesbit etmektedir; “takım olgunluğu”, “takdir etme ve ödüllendirme sistemlerinin içeriği ve odağı”, “iş süreçlerinin incelenmesi” dir. Ayrıca, araştırma sonucunda, TPÖ sistemlerinin plan ve uygulanmasını etkileyen faktörler adımlar halinde açıklanmakta, bu faktörlerin birbirleriyle olan ilişkisine ve bir faktörün etkisi başka bir faktörün etkisini azalttığı hatta tamamen yok edebileceği değinilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Takım çalışma, performans ölçme, takım esaslı performans ölçme, performans ölçme sistemleri

A REVIEW ON FACTORS AFFECTING SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF TEAM-BASED PERFORMANS MEASUREMENT SYSTEMS

Abstract: Many organizations today have moved to a team-based approach without changing existing performance measurement systems. A team approach is process – oriented and thus “measures through the voice of processes” are essential for teamwork. It’s also essential that effective teamwork can be measured by individual performance and also team performance. To succeed this, emphasis is given on team-based performance measurement systems by organizations and researchers. The area of team working (from small group activities to high performance teams), is not a new field, but area of team-based performance measurement (TPM) systems are relatively new field. Thus, there is a little academic literature on the subject according to literature review. There is also little specific study focusing on factors affecting planning and implementing team-based measurement systems.

This study has been aimed at providing enabling or limiting factors affecting successful implementation of a team-based performance measurement system. A deep review of literature concerning teamwork measurement has held first, and then findings that occurred on the phases of theory-clarification have obtained.

Examining and revealing all important factors affecting teamwork measurement is the major contribution of this study. It’s found that there are three main factors on planning team-based performance measurement. These are; “team maturity”, “content and focus of reward systems” and “examining business processes”. These critical factors have been clearly pointed out step by step. It’s also pointed out that relationship among the factors so significant with regard to one factor decreases or totally eliminates the other’s impact

Key words: Teamwork, performance measurement, team-based performance measurement, performance measurement systems

*Yrd.Doç.Dr.-Sakarya Üniversitesi, yilmazer@sakarya.edu.tr

GİRİŞ

Ülkemizde, esnek ve yalın işletme yapısı anlayışının en tipik göstergelerinden biri, çok sayıda işletmenin takımlar oluşturmaya ve takım çalışmasını bir kurumsal kültür haline getirmeye yönelik çabalarıdır. Söz konusu işletmeler, bu amaçla çok sayıda eğitimler düzenlemekte, misyon ifadelerinde “takım” ya da “takım çalışması”nı özenle vurgulamaktadır. Ancak, gerçek anlamda takım çalışmasını sağlamaya yönelik yönetsel sistemlerin devreye sokulmaması halinde, sonuç sadece entelektüel olarak takım çalışmasına inanmakla birlikte bunu uygulamaya geçiremeyen ve neticede takım çalışması hakkında güzel konuşmalar yapabilen, “sözde takımlar” ortaya çıkması olmaktadır. Kısaca, işletmelerin gerçek anlamda takımlar oluşturulmasında coşkulu ifadelerin yeterli olmadığı etkin takım performans yönetimi, ölçüm ve değerlendirme sisteminin kurulmasının gereklilik koşulu olduğu ifade edilmektedir (Kılınç ve Akkavuk, 2001: 104). Takım çalışmasını destekleyen yönetsel sistemlerin en önemli unsurlarından biri takım performansının ölçümüdür (Komaki, 1997: 227). Takım ve takım çalışmasının gerçekleştirilmesinin ağızlardan düşmediği bir işletmede, çalışanların performanslarının bireysel olarak değerlemeye alınması kuşkusuz ciddi paradoks niteliğindedir. Bireysel ödüllendirme gibi performans ölçmede kullanılan geleneksel yöntemler, günümüzün takım esaslı işletme ortamlarına daha az uygunluk göstermektedir. Ancak, örgütlerde takımsal ve kişisel performansların bütünleştirildiği bir sistemin oluşturulmasıyla, işletmeler etkin bir performans ölçüm sistemine ulaşabilir. Yapılan literatür araştırmasında, TPÖ sistemlerinin plan ve uygulanmasını etkileyen içeriksel faktörleri incelemeye odaklı araştırmaların yetersiz olduğu saptanmıştır. Aslında, TPÖ sistemlerinin geliştirilmesi ile alakalı bugüne kadar yayınlanmış bir kaç incelemenin analizi, bu incelemelerin bağlamsal faktörlere açık bir şekilde değinilmediğini göstermiştir. Sonuç olarak, bu faktörleri incelemeye yönelik daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Bu kapsamda bu çalışma, takım performans ölçme sistemini etkileyen faktörler konusunda ayrıntılı bilgi vermeyi amaçlamıştır. Ayrıca, “etkili TPÖ sistemlerinin plan ve uygulanmasını mümkün kılan veya zorlaştıran faktörlerin saptanması” araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır.

1. TAKIM VE TAKIM PERFORMANS ÖLÇÜM KAVRAMI

Literatürde takım kavramını açıklamaya yönelik pek çok tanım yapılmıştır. Bu kapsamda, Takım; ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları işler konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir gruptur (Straub, 2002: 9). Takım, farklı uzmanlık alanlarından gelecek becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar topluluğudur (Donnollen, 1998: 20). Bir başka tanıma göre ise takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Takım tanımında üç önemli öge dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki, takımın oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. İkincisi, takımı oluşturan kişilerin birbirine bağımlı olması ve birlikte hareket etmesidir. Üçüncüsü ise, takımı oluşturan kişilerin belli bir amacı gerçekleştirme üzere çalışmalarıdır (Eren, 2000: 443).

İşletmelerde takım çalışmasının tercih edilmesinin temel amacı; işletme stratejileri doğrultusunda yüksek performans sağlamasıdır. Ancak bugüne kadar gerçekleştirilen birçok araştırma

sonucunda takım çalışmasının başarıyla uygulanmasının kolay olmadığı, birçok hataların yapıldığı veya takım çalışmasıyla beraber ortaya çıkan sinerjik güçten yeterince faydalanılmadığı görülmüştür. Takım çalışmasından etkin bir şekilde faydalanmayı başarabilen işletmelerde görülen sonuçlardan bazılarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Yedievli ve Ersen, 1997: 29–30) :

- Teknolojinin yakından takip edilmesi,
- Yeniliklerde artış görülmesi,
- Kalitenin ve üretimin artması,
- Maliyet oranlarının düşmesi,
- Karar alma sürecinin hızlanması,
- Çalışanların daha rahat ve güvenli bir ortamda çalışmasının sağlanması,
- Verimlilik ve motivasyonun artarak işgücü devir hızının ve işe devamsızlık oranlarının düşmesidir. Ayrıca, işletmeler takımlara dört açıdan gereksinim duyarlar. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Katzenbach ve Diğ., 1998: 23) :
- Takımlar, takımdaki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirmektedir. Becerilerin ve işin nasıl yapılacağı konusundaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi; takımların yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çok yönlü zorluklarla daha kolay baş edebilmelerini sağlamaktadır.
- Takımlar, kesin hedef ve yaklaşımları beraberce geliştirmek suretiyle, gerçek zaman çözümünü ve inisiyatifi destekleyerek iletişim sağlamaktadırlar. Takımlar değişen olaylar ve taleplere karşı duyarlı yani esnek oldukları için yeni bilgi ve değişimlere; daha çabuk, daha doğru, daha hızlı ve etkili olarak uyarlanabilmektedirler.
- Takımlar, işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut yaratmaktadırlar.
- Takımların performansları onlar için bir eğlence haline gelebilmektedir. Takım başarısı üyelerin motivasyonunu ve bağlılıklarını artırmaktadır.

İşletmelerde takım ve performans, birbirlerinden ayrılmaz iki kavramdır (Katzenbach ve Diğ., 1998: 22). Takımlar; özellikle performansın çok yönlü becerileri, karar vermeyi ve deneyimleri gerektirdiği durumlarda, tek başına ya da daha geniş örgütsel gruplarda hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilemektedirler (Katzenbach ve Diğ., 1998: 117). Diğer taraftan, Takım çalışmasını destekleyen yönetsel sistemlerin en önemli alt sistemlerinden birisi de takım performansının ölçümüdür (Kılınç ve Akkavuk, 2001: 104). Takım performansının ölçülmesinde etkinlik, karlılık, kalite ve çalışma yaşamının kalitesi kritik önem taşıyan boyutlardır. İşletmelerde takımların performansı ölçülürken bu kriterlerin göz önünde bulundurulması esastır (Sink, 1995: 48). İşletmelerde sadece bireysel performans ölçüldüğünde bu durum, 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 hedeflerle birleştirilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme, çalışma

takımlarında genellikle geleneksel performans değerlendirme yöntemleriyle yapılmakta ve yönetici tarafından değerlendirilen personelin bireysel iş performansının ölçülmesine dayanmaktadır. Takım performansını ölçerken birey, takım ve örgüt hedeflerinin açıkça ortaya konması, bütünsel anlamda örgütü doğru yöne yönlendirecek performans standartlarının belirlenmesi ve mevcut durumla karşılaştırılarak örgüt üyelerine geribildirimde bulunulması gerekmektedir (Mendibil ve MacBryde, 2006; Pakdil, 2005: 4). Bunun belirlenmesinde sistematik bir süreç kullanılmadıkça elde edilen sonuçlar yarardan çok zarar getirecektir. Bu amaçla takımın ve bireyin performansına aynı anda odaklanmayı başaran takım bazlı performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Takım performansını ölçecek bu sistem iki temel unsurdan oluşmaktadır; “birey performansı” ve “takım performansı”. Bu iki kavram karşılıklı etkileşimli olarak çalışmakta ve sonuçta örgütün performansını doğrudan etkilemektedir (Pakdil, 2005: 4). Takım performansının ölçümü ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında takım türlerinin birden fazla olması nedeniyle tek bir kabul edilmiş performans değerlendirme modelinin olmadığı, takımların türlerine göre farklı performans değerlendirme metodlarının oluşturulduğu görülmektedir. Zigon’a göre takımların performans ölçüm ve değerlemesi aşağıdaki noktaları içermelidir (Zigon, 1999: 38–39):

- Takımın başarıyla çalıştığı her bir sonuç için performans standartlarının ve ölçümünün belirlenmesi.
- Her bir takım üyesinin ulaştığı sonuçları tanımlaması.
- Takımın ve bireyin ulaştığı sonuçlar arasındaki önemin ve üstünlüklerin açıkça belirlenmesi.
- Performans verilerinin ne şekilde elde edileceği ve yorumlanacağı ile ilgili plan yapılması.
- Takım ve bireyin performanslarının performans standartları ile karşılaştırılmasıdır.

Takım bazlı performans ölçme ve değerlendirme sistemleri, takımın kuvvetli ve zayıf noktalarını görmek ve takımın başarısını engelleyen faktörleri ortadan kaldırmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu sayede takımdan beklenen performansın düzenli olarak gözden geçirilmesi ve hedeflenen performansa ulaşmayı engelleyen unsurların yok edilmesi mümkün kılınmaktadır.

2. TAKIM PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMLERİNİN PLANLAMASINI

ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Takımlarda TPÖ sisteminin geliştirilmesi sürecinde kılavuzluk eden en kapsamlı iki çalışma “Zigon” ve “Jones ve Schilling” tarafından gerçekleştirilen çalışmalardır. Bunun yanında, bu araştırmacılar araştırmadan ziyade, danışmanlık türünden bir çalışmaya yoğunluk göstermiştir (Mendibil ve MacBryde, 2006). Diğer bir anlatımla, anlaşılır bir TPO sistemlerini, plan yöntemini karakterize eden özellikler açıkça anlatılmamıştır. Zira Güncel TPÖ sistemlerinin araştırmasının çoğu içerikle alakalı konulara odaklanmaktadır. Örneğin; ölçüm çeşitleri, ölçüm özellikleri ve ölçmede kullanılan alet/metotlar gibi. Ayrıca, bu araştırmalar, takım performansı ve buna uygun gelen ölçme stratejileri ile alakalı çeşitli değişkenleri tanımlasa da, bu değişkenler takım çalışmasının sadece soyutlanmış öğelerinden ibarettir (Mendibil ve MacBryde, 2006). Fakat ne olursa olsun takım performansının etkili bir biçimde gözlemleyebilmek için hangi ölçümlerin

kullanılması konusunda karar verme sürecinde büyük katkı sağlamaktadır. TPÖ sistemlerinin etkili olması için, takım performansı hakkında dengeli bir görüş sağlayacak bir dizi ölçümün temin edilmesi ve de performans uygulamaları ile alakalı ölçümlerin dâhil edilmesi önemlidir. Takım performansı ölçme sistemlerindeki güncel araştırmalar, ölçme sistemlerinin planlanmasında gerekli olan yöntemlerin istenen özellikleri ve yöntemin verimi hakkında ana esasları temin etmektedir. Ancak, bu esaslar, TPÖ sistemlerinin ihtiyaçlarına en iyi şekilde uymamaktadır. Literatürün incelenmesi sonucunda, TPÖ sistemlerinin planlamasını ve geliştirilmesini etkileyen bir takım faktörler tespit edilmiştir. (Zigon, 1999; Jones ve Schilling, 2000; Hacker ve Lang, 2000). Bu faktörler şunlardır:

- Ölçüme karşı koyma (özellikle beyaz yakalı takımlar ve bilgi takımları),
- Stratejik düzenleme,
- Ekip çalışmasında az tecrübe ve
- TPÖ sistemlerinin planlanmasında yapılandırılmış bir yaklaşımın kullanılmasıdır.

Ayrıca, takım performans ölçüm sistemlerinin planlanması, aşağıda belirtilen beş alan üzerine yapılandırılması durumunda, takım bazlı performans sistemlerinin başarısını etkin kılabilir. (Meyer, 1994; Hammer ve Stanton, 1999; Franco ve Bourne, 2003; Kotter, 1996). Bunlar;

- Örgütsel kültür ve yapı
- Strateji uygulama yöntemleri
- Ekip çalışması uygulamaları
- Destekleyici yöntemler
- TPÖ sistemlerinin planlanmasıdır.

3. TAKIM ESASLI PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMLERİNİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

İşletme süreçlerinin incelenmesi, takdir ve ödüllendirme sistemlerinin odak ve içeriği, takım olgunluğu gibi faktörlere bağlı olarak etkin TPÖ sistemlerinin plan ve uygulanışı, örgütsel yapıya bağlıdır. Bu nedenle, takım esaslı performans ölçme sistemlerinin etkili planlama ve uygulama başarısı, örgütün aşağıda belirtilen özelliklere sahip olduğu ölçüde artabilir ya da azalabilir (Hacker ve Lang, 2000; Bourne ve diğ., 2002; Kaplan ve Norton, 1996; Schhneiderman, 1999).

- İşletme yönetimi TPÖ sistemlerinin plan ve uygulanışında sorumluluk bilincinde ve teşvik edici olması,
- İşletme gücün takımlara dağıtıldığı esnek ve uyarlanabilir bir kültüre sahip olması,
- Liderlere ve takım üyelerine TPÖ sistemlerinin amaç ve yararları net bir şekilde anlatılması,
- Yalın ve yöntem esaslı örgütsel yapının olması,
- İşletme süreçlerinin açıkça belirtilmesi,
- İşletme strateji dağılımı ve iletişimi için yapılandırılmış yöntemlere sahip olması,

- Kalite taslakları strateji ve performans kontrolü yöntemleriyle bağlantılı olması,
- Takımlar TPÖ sistemlerinin planlanmasında yapılandırılmış bir yaklaşıma sahip olması,
- TPÖ sistemlerinin plan ve uygulanması yöntemi, uygun IT aletleriyle desteklenmesi,
- Performans takdir ve ödülleri takım esaslı yapılara uyacak şekilde tasarlanması,
- Son olarak takdir ve ödüllendirme takım performansının çeşitli boyutlarıyla temellendirilmesidir.

Belirtilen bu faktörler ile birlikte, takımlara ve bireylere görev dağılımı yapılmış, entegre edilmiş ve dengelenmiş bir örgütsel yapı; performans kontrolünde ve takım bazlı performans ölçüm sistemlerinde aktif rol oynamaktadır.

4. TAKIM ESASLI PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMLERİNİN UYGULANMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmelerde takım esaslı performans ölçme sistemlerinin uygulanmasının başarısında bir dizi faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; İşletme süreçlerinin incelenmesi, örgütsel kültürün türü, işletme stratejisi dağılımı, örgütsel takım performans ölçüm sisteminin kullanımı, TPÖ sistemlerinin amaç ve yararlarının bilinmesi, kalite taslaklarının düzenli kullanımı, takım olgunluğu, takdir ve ödüllerin içeriği ve odağı, yönetimin sorumluluk bilinci ve işletme mekanizması, TPÖ sisteminin planlanmasının yapılandırılmasına yönelik yaklaşım ve IT desteğidir (Kotter, 1996; Lanning, 2001; Nudurapati ve Bititci, 2003; Neely, 1999).

4.1.İşletme Süreçlerinin İncelenmesi: Bu faktör, işletmenin iç bünyesinde yöntemlerini ve usullerini ne derece tanımladığına ve iç bünyesindeki kaynaklarını (takımlar da dâhil) bu yöntem ve usuller etrafında ne derece organize ettiğine işaret eder. Yöntem ve usül esaslı anlaşılır bir yapıya sahip işletmeler, performans ölçümü dâhil, daha iyi ekip yönetimi uygulamaları sergileyecektir. Ayrıca bu takımlar, takım amaçları ve bu amaçları yerine getiren ölçümlerin tanımlanmasını basitleştirmek suretiyle, müşterilerinin ihtiyaçlarına ve müşterilerinin kim olduğuna dair daha net bir anlayışa sahip olacaklardır.

4.2.Örgütsel Kültürün Türü: Bilindiği gibi organizasyonel kültür, çalışanların değer, inanç, kaide ve davranışlarıyla oluşur. İşletme tarafından desteklenen yönetim tarzı, organizasyonel kültürün ana özelliğidir. Değiştirilebilir ve esnek bir kültüre sahip takımlar, takım yönetimine getirilen yeni yaklaşımların plan ve uygulanmasına daha yatkın olurlar. Benzer şekilde, gücün takımlara aktarıldığı işletmeler, gücün merkezileştirildiği işletmelere oranla, TPÖ sisteminin dizayn ve uygulanmasına dair içerik ve yöntemlerle alakalı daha iyi bir anlayış sergilemektedir. Öte yandan, bazı takımlarda var olduğu gözlenen gayri resmi yönetim kültürünün, TPÖ sisteminin plan ve uygulanmasını kısıtladığı ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni ise, takımlar ölçümlerin uygulanmasına alışkın olmamaları ve TPÖ sistemlerinin değer ve yararından şüphe etmeleri olarak açıklanmaktadır.

4.3.Strateji Dağılımı: Bu faktör, işletmenin stratejisini operasyonel hedeflere ne derece yayıldığı ve uyum sağladığı diğer bir ifadeyle, bunları örgütün farklı seviyelerinde ne derece tertiplendiği ile alakalıdır. Örgüt stratejisi için yapılandırılmış yöntemleri olan işletmeler, daha etkili ve yerinde bir TPÖ sistemlerine sahip olduklarını göstermişlerdir. Takım performansını, işletme stratejisiyle aynı düzeye getirebilmek için, işletmenin, stratejilerini tüm kademelerinde tertipleyecek bir mekanizması olması önemlidir. Ayrıca, işletme stratejisinin içeriği de nihai TPÖ sisteminin kalitesini etkilemektedir.

4.4.Örgütsel TPÖ Sisteminin Kullanımı: Bu faktör iki farklı durumu kapsamaktadır. Birincisi, işletmenin tüm organizasyon düzeyinde düzenlenmiş ve örgütle bütünleştirilmiş TPÖ sisteminin varlığı ve dengeli bir dizi ölçümü içermesidir. İkincisi ise, işletmenin karar verme süreci, gelişme düzeyini saptama ve stratejisini gözden geçirmede TPÖ sisteminin aktif olarak kullanılmasıdır. Bu sayede, çalışanlar performans ölçüm sistemlerini kullanmada belli bir deneyim ve bilgiye sahip olurlar. Ayrıca, işletmeye yönelik performans ölçme sistemlerini kullanmakta olan takımların TPÖ sistemlerini planlama ve uygulamaları daha kolaydır. Çünkü ekip performansı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi görebilme imkânına sahip olurlar. Buna ilave olarak bu takımlar, takım performans ölçümlerinin uygulanmasında uzmanlık kazanırlar.

4.5.TPÖ Sistemlerinin Kullanımının Amaç ve Yararları: Bu faktör, TPÖ sistemlerinin amacı ile yönetici ve ekip üyeleri tarafından algılanan yararlarıyla ilgilidir. Etkili TPÖ sistemlerinin gerekliliğini net bir şekilde anlamış takımlar, TPÖ sistemini planlarken daha dikkatli olmaktadır ve bu takımların gelişimini kolaylaştırmak için, yaygın performansın uygulanması ve ölçülmesi gerekliliğini sürekli belirtmektedirler. Bu aynı zamanda TPÖ sisteminin hayata geçirilmesini de kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle TPÖ sistemlerinin amaç ve yararlarının tüm takım üyelerine anlatılması önem arz etmektedir.

4.6.Kalite Taslaklarının Düzenli Kullanımı: Örgütlerin, işletme performansını uygulamak ve geliştirmek için, kalite önceliklerinin sistemli kullanımını ne derece sergilediğine işaret eden bir faktördür. Diğer bir ifadeyle, Toplam kalite yaklaşımının işletmenin tamamında sürekli kullanılmasını vurgular. Performans ölçümünün temel rol oynadığı, kalite taslakları şemsiyesi altında çalışan takımlar, performans ölçümünün önemi hakkında daha iyi bir anlayışa, bilgiye ve deneyime sahip olurlar. Ayrıca, kalite anlayışını benimsemiş takım lideri ve üyeleri TPÖ sistemlerini daha kolay benimsemektedir.

4.7.Takım Olgunluğu: Takım olgunluğu, takımın gelişme aşamasını ve takım performansı düzeyini ele alır. Takım olgunluğu, takımların, Tuckman ve Jensen'in "takımların gelişme evreleri" ve Katzenbach ve Smith'in "takım performans eğrisi" baz alınarak, birbirleriyle karşılaştırılmasıyla ölçülmektedir (Tuckman ve Jensen, 1977). Takım olgunluğu ve performans düzeyi, bu nedenle, yakından ilgilidir. Takım ne kadar olgunsa, takımın performansı da o kadar yüksektir. Bu çalışma esnasında yapılan incelemeler, takım olgunluğunun TPÖ sisteminin plan ve uygulanmasında önemli rol oynadığını göstermiştir. Olgun takımlar daha üstün performans sergilemişler ve takım performansını etkileyen faktörlerle ilgili daha net bir anlayışa sahip olmuşlardır. Ayrıca olgunlaşmış takımlar, takım performansı ile ilgili daha geniş bir bakış açısına sahiptirler. Bu takımlar, takım performansı kapsamının, müşterilerin ve üst yönetim taleplerinin karşılanmasından daha öte olduğuna inanmaktadırlar. Bunlara ilave olarak olgun takımlar, takım üyelerinin kişisel yeterliliklerinin geliştirilmesi, ihtiyaçlarının sağlanması, gelecekteki rekabet yeteneğini garantiye alacak yenilik, en iyi uygulamanın benimsenmesi, uyum, bağlılık gibi alanları düzene koymak gibi yönlerin ekip performansının önemli birer parçası olduğunu savunmaktadır. Son olarak, olgun takımlar, ölçümlerinin uygulanmasında daha geniş bir deneyime sahiptirler ki bu da yeni ölçümlerin plan ve uygulanışını basitleştirmektedir (Katzenbach ve Smith, 1993).

4.8.Takdir ve Ödüllerin İçeriği ve Odağı: Bu faktör, performans takdiri ve ödüllendirmenin takım esaslı kültürlere uyabilecek şekile ne derece uyarlandığıyla ilgilidir. Yapılan uygulamalarda takım esaslı ödüllerin, TPÖ sistemlerinin etkili plan ve uygulanması olasılığı

arttırdığını göstermiştir. Takım esaslı ödülleri kullanan örgütlerde TPÖ sistemlerinin plan ve kullanımı, doğal ve alışılmış bir yöntemdir. Diğer yandan, birey esaslı kişisel ödüllendirme sistemi TPÖ sistemleri ile bağdaşmamaktadır. Benzer şekilde, ödüllendirme sisteminin içeriği de TPÖ sisteminin plan ve uygulanmasında önemli etkiye sahiptir. Takımlar, çoğunlukla ödüllerin elde edilmesi için kullanılan ölçümlerin plan ve uygulanmasına odaklanırken, bunların dışında kalanlara, birçok durumda önem vermemişlerdir.

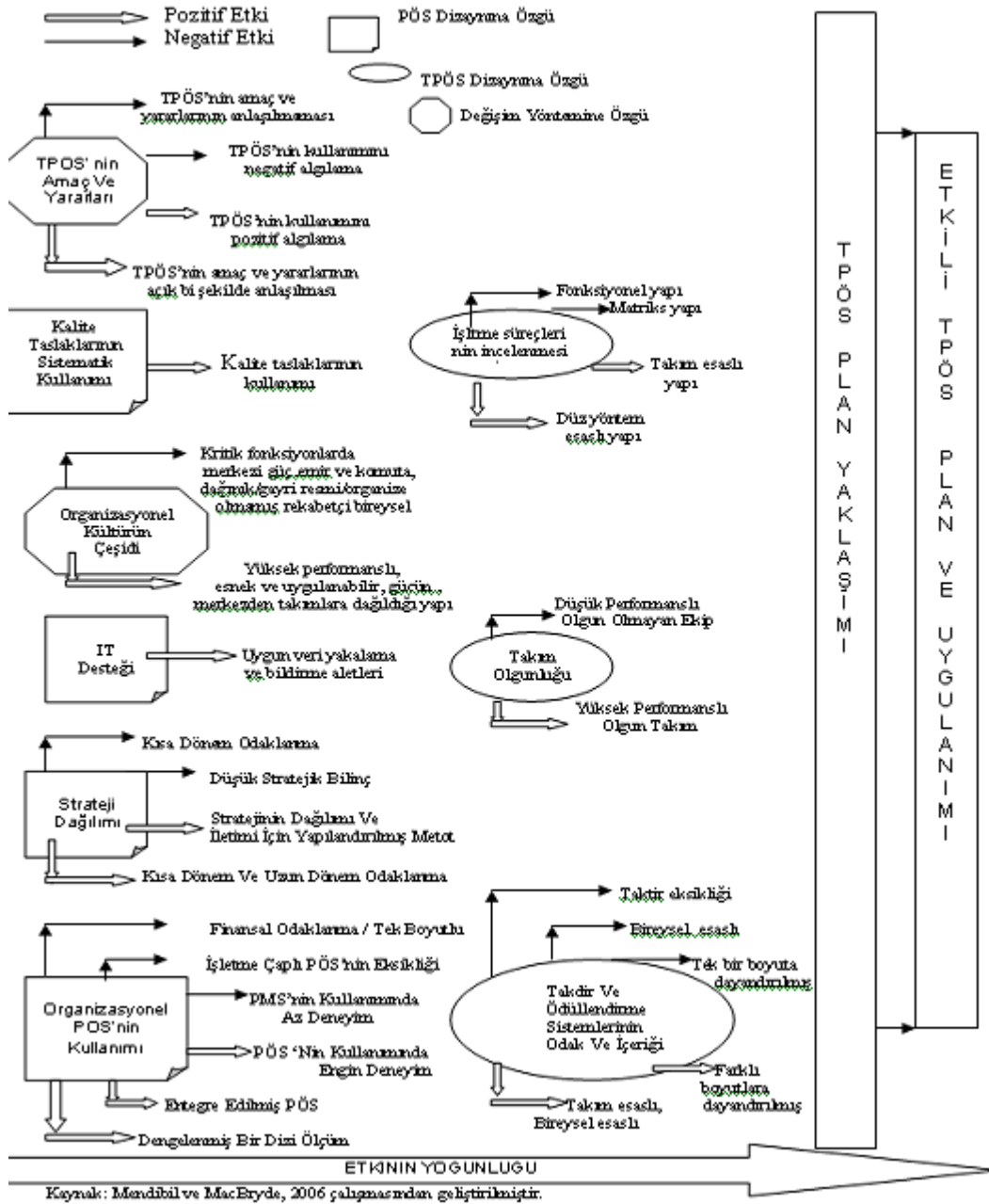
4.9.Yönetim Sorumluluk Bilinci ve İşletme Mekanizması: Sorumluluk bilinci sahip yöneticilerin TPÖ sistemlerinin plan ve uygulanmasındaki destek ve iştiraklerine değinen bu faktör, yöneticilerin bu işi üstlenmeleri, devam ettirmeleri durumunda, TPÖ sistemlerinin plan ve uygulanmasının daha etkili bir şekilde gerçekleşebileceğini savunmaktadır. Yönetimin sorumluluk bilinci strateji dağılımı mekanizması eksikliği, takım üyelerinin bireysel sorumluluk eksikliği, takım üyelerinin deneyim eksiklikleri gibi faktörlerin negatif etkilerinin aşılmasını mümkün kılmaktadır. Bunun yanında TPÖ sisteminin başarısı için yönetim, performans ölçme sistemlerinin uygulanmasına bağlı kalsa da organizasyonun geri kalan kısımlarının ölçüm sistemlerini bütünüyle benimsemesi yani sorumluluk bilincinin olması gereklidir. Diğer bir ifadeyle, işletmenin tüm işgörenlerinin tam katılımı ve sorumluluk bilinci TPÖ sistemlerinin başarısı için önem arz etmektedir.

4.10.TPÖ Sisteminin Planlanmasının Yapılandırılmasına Yönelik Yaklaşım: Bu faktör TPÖ sistemlerinin planlanması için açıkça tanımlanmış ve anlaşılmış bir yöntemin varlığı ve kullanımıyla ilgilidir. TPÖ sistemlerinin plan yaklaşımının, TPÖ sistemini planlarken zaman çaba ve emekten tasarruf sağladığı, gelişme ve öğrenmeye katkıda bulunduğu, yöneticilerin ve takım üyelerinin sorumluluk bilinçlerini arttırarak olumlu etki yarattığı görülmüştür (Mendibil, 2003).

4.11.Bilişim Teknoloji Desteği: IT desteği, IT sistemlerinin kullanımının TPÖ sistemlerinde uygulanması ve kullanımını ifade eder. IT sistemleri, TPÖ sistemlerinin plan ve uygulanmasında pozitif etkisi olan veri elde etme ve performansla ilgili verilerin bildirilmesi gibi konularda etkin rol oynamaktadır. IT sistemlerince tutulan verilerin yüksek doğruluğu, takım üyelerinin ölçümler esaslı karar verme konusundaki güvenlerini arttırmaktadır. Ayrıca, IT sistemleri, raporların düzenlenmesi ve kombinasyon halinde kullanımını mümkün kılmakta, raporların organizasyonun tüm düzeylerinde açık ve görülebilir şekilde sunmaktadır.

Ayrıca, yukarıda açıklanan bu faktörlerin etki türü ve yoğunluğu şekil 1.de bir bütün olarak verilmiştir.

Şekil 1. Etkin TPÖ Sistemlerinin Plan ve Uygulamasını Etkileyen Faktörler



SONUÇ

Esnek yapıları ile daha üretken bir süreç olan takımlar, işletmelerin performansının artırılmasında ana unsurlardan birisini oluşturmaktadır. Günümüz işletmelerinde insanları motive etmek, çalışanların yeteneklerini artırmak, bilgilerini paylaşmalarını sağlamak ve performanslarını yükseltmek için takım çalışmasına önem verilmesi adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu çalışma, takım esaslı performans ölçme sistemlerinin plan ve uygulanmasında etkili olan faktörleri gruplar bağlamında ele almıştır. Bu faktörlerin bazıları, performans yönetimi ve performans ölçme sistemlerinin akademik çalışmalarda tanımlanmış olsa da, şimdiye kadar bu

faktörler takım ortamına uyarlanmış bir yapıda irdelenmediği için TPÖ sisteminine etki eden faktörler tek tek açıklanmıştır. İlâveten, TPÖ sistemlerinin planlanmasına özgü olup, daha önceki araştırmalarda değinilmemiş üç faktör takım olgunluğu, takdir ve ödüllendirme sistemlerinin odak ve içeriği, işletme yöntem bakış açısının TPÖ sistemlerindeki etkisi belirtilmiştir. Bu bakımdan, çalışmanın TPÖ sistemlerinin plan ve uygulanmasına etki eden faktörler hakkında yeni boyutların kazanılmasında yöneticilere yönelik katkı sağladığı düşünülmektedir. Çalışmanın ana kısıtlaması uygulamalı çalışmanın eksikliğidir. Bu nedenle bundan sonraki yapılacak uygulamalı çalışmalara veya çalışmamıza ışık tutacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda, tüm bu faktörlerin etkilerinin ve aralarındaki ilişkinin incelenmesinden çıkarılan ana sonuçlar şu şekilde özetlenebilir.

- Bütün bu faktörler, kendilerine özgü niteliklerine bağlı olarak, etkili TPÖ sistemlerinin planlanmasını mümkün kılma veya kısıtlayıcı olma şeklinde rol oynayabilir.
- TPÖ sistemlerinin planlanmasındaki etkileri, faktörden faktöre belirgin ölçüde farklılık göstermektedir.
- Faktörler birbirleriyle ilişki halindedir. Diğer bir söyleyle, bir faktörün etkisi, diğer faktörlerin etkilerini azaltabilir ve hatta tamamen yok edebilir.
- İncelemeler, işletme mekanizmasının ve TPÖ sistemlerinin dizaynına yapılandırılmış bir yaklaşım kullanılmasının pozitif etkisinin, kısıtlayıcı faktörlerin negatif etkilerini hatırı sayılır ölçüde en aza indirgeyeceğini göstermiştir.
- Faktörlerin, özelliklerinin ve bunların TPÖ sistemlerinin planlanmasına etkilerinin tesbit edilmesi etkili TPÖ sistemlerinin planlanması için gereklidir.
- Üst düzey yöneticiler, insan kaynakları uzmanları, takım liderleri ve üyeleri sorumluluk bilincinde olmaları gereklidir.
- Son olarak da takım olgunluğu ve takım bazlı ödül sistemlerinin uygulanması TPÖ sistemlerinin başarısı için önem arz etmektedir.

KAYNAKLAR

- Bourne, M., Nelly, A., Platts, K., Mills, J. (2002), "The success and failure of performance measurement initiatives: perceptions of participating managers", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 No.11.
- Eren, E. (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Donnollen, A. (1998). *Takım Dili*. (Çev: Osman Akınhay) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Franco, M., Bourne, M.(2003), "Factors that play a role in managing through measures", *Management Decision*, Vol.41 No.8.
- Hacker, M.E., Lang, J.D. (2000), "Designing a performance measurement system for a high technology virtual engineering team – a case study", *International Journal of Agile Management Systems*, Vol.2 No.3, pp.225-32.
- Hammer, M., Stanton, S.(1999), "How process enterprises really work", *Harvard Business Review*, No. November-December, pp.108-18.
- Jones S.D. Schilling, D.J. (2000), *Measuring Team Performance*, Jossey-Bass, San Francisco, CA,.
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K. (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organisation*, Harvard Business School Press, Boston, MA,

- Katzenbach, J.Smith, R ve Douglas K. (1998). Takımların Bilgeliği. (Çev: Nejat Muallimoğlu) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996), Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard, Harvard Business School Pres, Boston, MA,.
- Kılınç T, Akkavuk E. (2001). “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2: 104.
- Komaki, J.L. (1997), “Behind the scenes :field testing a measure of effectiveness for theater teams”, in Brannick, M.T., Salas, E., Prince C. (Eds.), Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods and Applications, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Kotter, J.P. (1996), Leading Change, Harvard Business School Pres, Boston, MA,.
- Lanning, H. (2001), ‘Planning and implementing change in organisations – a construct for managing change projects’, Phd thesis, Helsinki University of Technology, Helsinki,.
- Meyer, C. (1994), “How the right measures help teams Excel”, Harvard Business Review, No. May-June.
- Mendibil, K. ve MacBryde, J., (2006), “Factor That Affect The Design and Implementation of Team- Based Performance Measurement Systems”, International Journal of Productivity and Performance Management, Volum, 55.Un.of Strathclyde, Glasgow, UK.
- Mendibil, K. (2003), “Designing effective team-based performance measurement systems: an integrated approach”, PhD thesis, University of Strathclyde, Glasgow, UK.
- Neely, A.(1999), “The performance measurement revolution: why now and what next?”, International Journal of Operations & Production Management, Vol.19 No.2 pp.205–18.
- Nudurupati, S.S., Bititci, U.S. (2003), ‘Impact of IT enabled performance measurement on business and management’, proceedings of EurOMA and POMS Jonint International Conference, Como Lake, Italy, 16-18 June,.
- Pakdil, F. (2005). “Ekip Bazlı Performans Değerlendirme”, [http://www.kalder.org.tr/preiew content.asp](http://www.kalder.org.tr/preiew_content.asp).
- Schneiderman, A.M. (1999), ‘Why balanced scorecards fail’ Journal of Strategic Manufacturing, No. January, pp.6–11.
- Scott D., Sink. (1995).”A Business Parocess Benchmarking Approach”, Performance Management, London Chapman and Hall.
- Straub, J. T. (2002). Ekip Kurma ve Yönetme. (Çev: Savaş Şenel) İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tuckman, B.W., Jensen, M.A.C. (1977), ‘Stages of small group development revisited’, Group and Organizational Studies, Vol.2 No.3.
- Yedievli, S. Ersen, C. (1997). “Takım Çalışması Sistematiği”, *Önce Kalite Dergisi*, Kış: 30.
- Zigon J. (1999), How to Measure Team Performance (version 2.2), Zigon Performance Group, Media, PA,.