

TAKIM PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜNE METODOLOJİK BİR YAKLAŞIM

A METHODOLOGICAL APPROACH TO TEAM PERFORMANCE MEASUREMENT

Tanıl KILINÇ*

Erden AKKAVUK**

ÖZET

“Takım” ve “Takım Çalışması” kavramlarının literatüre girmesi nisbi olarak daha erken bir zamana rastlamakla beraber “Takım Performansının Ölçümü” konusundaki uygulamalara ve akademik çalışmalara rastlanması yakın zamanlara denk gelmektedir. Aslında “Takım” kurmak için ortak performans hedefleri yaratmak olmazsa olmaz bir adımdır. Bunu konu hakkındaki uzmanlıkları otoritelerce kabul edilen Katzenbach ve Smith’in bu çalışmada da yer verilen “Takım” tanımında açıkça görmek mümkündür. Hedeflerin en önemli özelliklerinden birinin ölçülebilir olmaları göz önüne alındığında aslında “Takım Performansının Ölçümü”nün takım etkinliği açısından ne kadar önemli olduğu görülebilir. Bu makalede bu önem vurgulanırken konunun “niçin”lerine değinilmekte ancak esas odak noktası olarak konunun “nasıl”ları anlatılmaktadır. Bu kapsam içerisinde Takım Performansı Ölçüm Sistemi oluşturma süreci adımlar halinde açıklanmakta, ayrıca sistemin diğer performans yönetim sistemleriyle birlikte kullanılabilmesi için gerekli yöntemlere değinilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Takım, Takım çalışması, Performans Ölçme ve Değerleme, Takım Performansının Ölçülmesi, Takım Temelli Performans Yönetimi, 360° Geri besleme*

ABSTRACT

Although the concepts “Team” and “Teamwork” have been in the literature for relatively a longer time, the applications and the academic studies about “Measuring Team Performance” have been conducted in the near past. In fact creating common performance goals, is a must step to build a “Team”. This can be seen in the “Team” definition –which is included in this study- of Katzenbach and Smith whose expertise on the subject is accepted by authorities. One of the major characteristics of goals is that they have to be measurable. When this is considered the significance of “Team Performance Measurement” for having effective teams, can be comprehended. This is stressed in this article to underline the “whys” of the subject. However the main focus is kept on how to measure team performance. Within this context, the process steps of establishing a Team Performance Measurement system is explained. Furthermore the methods that are needed to integrate the system to other performance management systems are covered.

Keywords: *Team, Teamwork, Performance Measurement and Assessment, Measuring Team Performance, Team Oriented Performance Management (TOPM), 360° Feedback*

* İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi

** Yaysat Yayın Satış Pazarlama ve Dağıtım A.Ş. İnsan Kaynakları Müdürü

GİRİŞ

İş dünyasının küreselleşmesi sonucu işletmelerin mekanistik organizasyon yapılarını terk edip daha fazla “empowerment” (güç vererek yetkilendirme) uygulanmasına duyarlı organik yapılara dönüşmesi kaçınılmaz bir durum oluşturmaktadır. Nitekim bugünün pek çok işletmesi rekabetçi pazar ortamındaki değişiklikleri hızla algılayıp, kendi stratejilerine uyarlayabilmek için daha esnek biçimde örgütlenmektedirler.

Esnek ve organik işletme yapısı anlayışının en tipik göstergelerinden biri, ülkemizde ve dünyada pek çok işletmenin takımlar oluşturmaya, takım çalışmasını bir örgüt kültürü haline getirmeye yönelik çabalarıdır. Söz konusu işletmeler bu amaçla çok sayıda eğitimler düzenlemekte, misyon ifadelerinde “takım” ya da “takım çalışması”nı özenle vurgulamaktadırlar.

Ancak bütün bu yapıların pek çok işletme açısından arzulanan sonucu vermediği de açıktır. Yönetim literatüründe takım temeline dayanan (team based) organizasyonların ve kendini yöneten (self management teams) takımların yarattığı hayal kırıklığını konu alan pek çok makale yer almaktadır.

Kuşkusuz bir kurumun misyon ifadesinde “takım” ve “takım çalışması” kavramlarının yer alması ve takım eğitimleri, takım çalışmasının bir örgüt kültürü haline gelmesi açısından önem taşımaktadır. 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, ancak bireysel anlamda “sözde takım üyeleri”, “sözde takım liderleri” ve bu bireylerden oluşan “sözde takımlar”ın ortaya çıkması olmaktadır. Bu şekilde oluşturulan takımlardan gerçek bir takım performansının beklenmesi ise en genel ifadeyle aşırı iyimserlik olarak düşünülebilir. Kısacası, işletmelerin gerçek anlamda takımlar oluşturmasında ve takım çalışmasını bir örgüt kültürü haline getirmesinde eğitimlerin ve coşkulu ifadelerin yeterli olmadığı; takım olmayı ve takım çalışmasını destekleyecek yönetsel sistemlerin (Takım Performans Yönetimi Sistemlerinin) kurulmasının gereklilik koşulu olduğu söylenebilir.

Takım çalışmasını destekleyen yönetsel sistemlerin en önemli alt sistemlerinden biri takım performansının ölçümüdür. Takım olmanın ve takım çalışması gerçekleştirmenin ağızlardan düşmediği bir işletmede çalışanların performanslarının bireysel olarak değerlemeye alınması kuşkusuz ciddi bir paradoks niteliğindedir. Ancak ne yazık ki, bugün takım çalışması eğitimlerine büyük bütçeler ayıran pek çok işletme, çalışanlarının performansını bireysel başarıyı temel alarak ölçtükleri için misyon ifadelerinde yer alan takım çalışmasını asla gerçekleştirememektedirler.

Daha açık bir deyişle, mevcut koşullar ve sistemler oluşturulmadan ve pek çok işletmenin yaptığı gibi sadece eğitimle, takım olmak ve takım çalışmasını gerçekleştirmek mümkün olmamaktadır. Takım çalışması “öğrenmeyi” gerekli kılar ve gerçek anlamda öğrenme olarak kabul edilen deneysel öğrenme

(experimental learning) ise eğitimlerde aktarılan bilgilerden çok, hayatın her safhasında gerçekleşen bir olaydır. Değişim yönetimi konusunda otorite kabul edilen Senge, öğrenmenin sadece bilgi toplamakla değil, davranışlarda kalıcı değişim yaratmak için günlük hayatta sürekli uygulamalarla ilişkili olarak gerçekleştiğini vurgulayarak, arzulanan davranış değişiminin yaratılması açısından bu davranışa uygun yapı ve koşulların gerekliliğini açıkça ifade etmektedir (Senge vd., 1994:173). Değişim olgusunu “Güç Alanı Analizi” modelinde ‘Çözülme’, ‘Değişime Yönelik Hareket’, ‘Yeniden İstikrara Kavuşma’ şeklinde üç aşamalı bir süreç olarak ele alan Lewin’in perspektifinden bakıldığında da benzer bir sonuca ulaşmak mümkündür (Kılınç, 1986:79-80). Buna göre, kurumların takım çalışmasını içeren misyon ifadeleri ve bu konuda verilen eğitimler, gerekli davranışın oluşumuna yönelik “çözülme” aşamasının tamamlanmasını ve “değişime yönelik hareket” aşamasının başlamasını sağlar. Takım performansının ölçümü, bireysel çabanın takıma katkısının tespiti ve takım performansının ödüllendirilmesi alt sistemlerinden oluşan “Takım Performans Yönetimi Sistemi” ise öğrenmenin kalıcılığını, başka bir deyişle, hareket aşamasının yeni davranışların oluştuğu yeni bir denge noktasına gelerek “yeniden istikrara kavuşma” adımına ulaşıldığını gösterecektir.

Konu analogik bir örnekle ise şöyle açıklanabilir: Kutup yıldızı kuzeyi gösterir. Kutup Yıldızı yönünde gidildiğinde asla güneye gidilemeyeceği bir gerçektir. Çalışanlara güneye gitmenin ne kadar yararlı olduğu söylenirse söylene, onlardan Kutup Yıldızı yönünde ilerlemeleri istendiği müddetçe gidilecek yer “kuzey” olacaktır. Ayrıca, güneye gitmenin yararı konusunda ikna edilmelerine rağmen, buna fırsat tanınmadığı için mutsuz olacaklardır. Benzer biçimde, çeşitli ifadelerden ve eğitimlerden takım çalışmasının iyi bir şey olduğu yolunda bilgiler alan ve buna inanan insanların performansları hep bireysel çabaları temelinde değerlendirildiğinde, bir müddet sonra, “takım çalışması gerçekten çok önemli ancak ne yazık ki bizim işletmemize uygun değil” şeklinde düşünceleri kaçınılmaz olacaktır.

Buradaki problem, gerçekte takım çalışmasının işletmeye değil, o anki performans değerlendirme sistemine uygun olmadığıdır. Teorinin yanı sıra uygulamalar da bu bakış açısını desteklemektedir. Liderlik konusunda kabul edilen bir otorite olan Covey, uyguladığı Örgütsel Gelişim Programları’nda bunun meyvelerini almıştır (Covey, 1989:229-234). Dolayısıyla, performans değerlendirme sisteminin takım çalışmasını destekler bir yapıya kavuşturulmasıyla, takım çalışması eğitimleri de gerçekten etkin olacaktır. Kısacası, çalışanlara güneye gitme isteği verilir, daha sonra da Kutup Yıldızı’nın tersi istikamete yürümleri sağlanmış olacaktır (kuşkusuz, ilk önce gidilecek yönün gerçekten güney olup olmadığına karar verilmesi koşuluyla).

TEMEL KAVRAMLAR

Performans Ölçme ve Değerleme

Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi birbirinden farklı olgulardır. Performans değerlendirme, bir kişinin, kendisinin ya da başka birisinin nasıl bir performans gösterdiği ile ilgili olarak yapılan ve öznellik içeren yorumlarıdır. Bu tür bir yorumlamada söz konusu öznelliğin azaltılabilmesi için çeşitli yöntem ve sistemler geliştirilmeye çalışılmışsa da, bunların sınırlı etkileri olmuş, performans değerlemenin içerdiği öznellik tam anlamıyla ortadan kaldırılamamıştır. Kısacası, bugüne kadar geliştirilmiş olan tüm performans değerlendirme sistemlerinde sistematik hatalara hala rastlanmaktadır. White ve Nebeker, neden takım performansının ölçülmesi gerektiğini anlatırken bu hatalar üzerinde detaylı olarak durmuşlardır (White ve Nebeker, 1996:193-216).

Buna karşılık performans ölçme, performansın nesnel kriterlere göre toplanan verilerle ve önceden kararlaştırılmış bir metodolojiye göre ölçülmesi anlamına gelmektedir. Performansın en kolay ölçülebildiği sistemler, mekanik sistemlerdir. Bir otomobilin, bir makinenin performansı nispeten kolay ölçülebilir. Böylesi bir ölçüm söz konusu olduğunda izlenecek metodoloji de basittir. Öncelikle arzulanan performans durumu tanımlanır; daha sonra bu performansın hangi kriterlerle (hız, güvenlik, yakıt miktarı vb.) ölçüleceğine karar verilir; duruma göre kriterler ağırlıklandırılır ve ölçüm sonuçları somut istatistik veriler olarak değerlendirilir.

Buna karşılık açık bir sosyal sistem olan işletmelerde performansın ölçümü oldukça zordur. Her ne kadar belirli bir kar merkezinin performansı, karlılık, pazar payı gibi ölçütlerle; belirli bir iş sürecinin performansı, hata oranı, zamanında teslim edilen birimlerin toplam birimlere oranı vb. ölçütlerle ölçülebilse de, bu ölçülebilen performans göstergelerine her bireyin ne kadar katkıda bulunduğu açıkça saptanması hemen hemen imkansız gibidir.

Yukarıda belirtilen nedenlerden ötürü, belirli bir performansı gerçekleştiren çalışanların performansının ölçümü yerine değerlendirilmesi daha uygun bir çözüm olarak uygulamaya geçirilmiştir. Bununla birlikte, performans değerlendirme sonuçlarının yüksekliği her zaman için işletmenin bütün olarak performansının artışını sağlayamamaktadır. Böylesi paradoksal bir sonucun temel nedeni performans değerlemenin içerdiği öznellikten açıklanabilir. Keza performansın ölçümü yerine, performans değerlendirme yoluna gidilmesi, değerlendirilen kişilerin amaçlarının çelişkili olduğu durumlarda “alt sistem optimizasyonu”na neden olabilmektedir. Daha açık bir deyişle, çalışanların performans hedeflerinin yanlış ya da diğer hedefleri dikkate almadan belirlenmesi, alt sistem hedeflerine üst sistem hedeflerini göz ardı etme bahasına ulaşmaya yönelik çabaları yoğunlaştırmakta ve bunun sonucunda çalışanlar ya da alt birimler, birbirleriyle zararlı boyutlara varan rekabete girebilmektedirler.

Söz konusu alt sistem optimizasyonunun tipik bir örneği bankacılık sisteminde yaygın olarak görülmektedir. Şube hedeflerinin yanlış belirlenmesi, aynı bankanın şubeleri arasında -müşteriyi kendi şubesine çekmeye yönelik olarak- şiddetli rekabete yol açmakta ve bu rekabette avantaj elde etmek için müşteriye verilen tavizler, bankanın bütüncül hedeflerine zarar verebilmektedir.

Takım Performansının Ölçümünün Bireysel Performansın Değerlenmesinden Farkı

Her ne kadar bireysel performansın ölçümü son derece güç olsa da, takım performansının ölçümü göreceli olarak daha kolaydır ve bu nedenle, takım performansının “değerlenmesine” nazaran “ölçülmesi” daha anlamlı ve nesnel olarak düşünülebilir. Bir iş sürecinin performansına herhangi bir bireyin etkisini belirlemenin güçlüğüne karşın, sürecin sorumluluğunun takımlara verildiği durumlarda, hedeflenen çıktının gerçek süreç çıktısı ile karşılaştırılması, takım performansı konusunda nesnel bir fikir verebilmektedir.

Kuşkusuz takımların performansının “değerlenmesi” yerine “ölçülmesi”nin uygunluğunu sadece bireysel performansın ölçülmesine oranla daha kolay ölçülebilir olmasına bağlamak çok gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır. Kaldı ki, takım performansının ölçümü de kendine özgü zorluklar içeren ve uzmanlık gerektiren bir husustur. Ancak, takımların performansının ölçümünün değerlendirilmeye kıyasla yeğlenmesinin asıl nedeni, gerçek anlamda takımdan söz edebilmek için performans ölçümünün bir zorunluluk olmasıdır. Takım çalışması ve takım kurma konusunda otoriteleri tartışılmaz olan Katzenbach ve Smith, takımı, “kendini ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendilerini beraberce sorumlu tuttıkları yaklaşıma adanmış, birbirini tamamlayıcı becerilere sahip, sınırlı sayıda insan” olarak tanımlamaktadır (Katzenbach ve Smith, 1998:68). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, “performans hedefi” gerçek anlamda takımların en önemli göstergelerinden biridir ve bu hedefe ulaşma düzeyinin somut olarak ölçümü, hedeften sorumlu grubun ne ölçüde takım olduğunun da belirleyicisi olmaktadır.

Yukarıda açıkça vurgulanan önemine rağmen, bugün büyük çoğunluğu “takım” ve “takım çalışması” kavramlarını dillerinden düşürmeyen pek çok işletmenin uygulamada takım performansını ölçmediği bir gerçektir. Ne yazık ki, bu gerçek, ciddi bir tehlikeyi de beraberinde getirmektedir. Çalışanlara bireysel hedefler verilmekte, başarıları bireysel hedeflere ulaşma derecelerine göre ölçülmekte ve bu bireysel başarı düzeyine göre ödüllendirmeye gidilmekte, buna karşılık “takım” olmaları söylenip, bu yönde eğitilmeleri için ciddi kaynaklar harcanmaktadır. Bu açık paradoks sonucunda, doğal olarak, insanlar birbirlerine destek olmaktan çok bireysel hedeflere ulaşmayı yeğlemektedirler. Sonuçta, “takım” olma ve “takım çalışması” yapma, gerçek anlamda işletme performansını artırma aracı olarak görülmek yerine, bir yönetim modası olarak algılanır hale dönüşmektedir.

İşletmelerin takım performansını ölçerek, takım üyelerinin takıma katkı düzeylerine göre ödüllendirilmesine ağırlık vermek yerine, bireysel performansı değerlemeyi yeğlemelerinin üç ana nedeni olduğu söylenebilir:

- i) Takım performansının nasıl ölçüleceğinin bilinmemesi,
- ii) İşletmenin hali hazırda bireysel performansı temel alan bir performans değerlendirme sistemine sahip olması ve bu sistemi oluşturan ya da kontrol eden kişilerin sistemde yapılacak önemli bir değişikliğin kendi başarısızlıkları olarak algılanabileceği düşüncesiyle, takım performansının ölçümüne yönelik çalışmalara olumsuz tavır takınmaları,
- iii) Bazı düşük performanslı takım üyelerinin, takım içerisinde yüksek performans gösteren kişilerin başarılarının arasında kendi düşük performanslarını saklamaları olarak tanımlanabilen "Sosyal Kaytarma" sorunu. Diğer bir deyişle, takım üyelerinin bireysel performansları ölçülemediği için, performansı düşük takım üyelerinin, başarılı üyelerin performanslarının arkasına sığınarak kendilerini başarılı gösterme olasılığının yüksekliği (Sosyal kaytarma olgusu ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz: Daft, 2000:621).

Yukarıda belirtilen üç nedenden gerçek anlamda sorun niteliği taşıyanı, "takım performansının ölçümünün sosyal kaytarıcılara haksız bir kazanım sağlaması olasılığıdır". Ancak bu sorun da aşılamayacak bir sorun olmayıp, takım performansı ile takım üyelerinin takıma katkı düzeylerinin birlikte ölçüldüğü karma sistemlerle çözülebilmektedir.

Özetle, gerçek anlamda "takım"lardan söz edilebilmesi için takımların performans hedeflerine ulaşma düzeylerinin ve bu süreç esnasında her takım üyesinin takım performansına katkı düzeyinin ölçülmesi bir gerekliliktir. Bu gerekliliği yerine getirmeden, bireysel performansların değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile etkin takımlara sahip olunabileceğinin düşünülmesi aşırı bir iyimserlik olacaktır.

Takım Performansının Ölçümünün Artan Önemi

Takım performansının ölçümü yönetim literatürüne yeni girmiş bir konudur. Oysa takım ve takım çalışması kavramlarının literatürde yaygınlaşması çok eskilere gitmektedir. Takım performans ölçümünün göreceli olarak daha yeni bir inceleme alanı olmasının temelinde, kültürel farklılığın yattığı söylenebilir. İşletme yönetiminde takım çalışmasının ne denli önem taşıdığını ortaya koyan, Japon işletmeleridir. Japon kültürünün genelde "kuruma sadakati" temel alan bir kültür olması, Japon işletme çalışanlarının kurumlarına bağlanmasını sağlayan ve takım çalışmasını destekleyen doğal bir zemin yaratmaktadır. Gerçekten de, Japon işletmeleri açısından etkin takımlar oluşturmada "takım performansının" ve "takım çalışmasına bireysel katkının" ölçümünün çok fazla bir ağırlık taşıdığı söylenemez. Örgütsel ve genel anlamda toplumsal kültür zaten takım çalışmasını ön plana çıkarmaktadır.

Buna karşılık, toplam kalite anlayışını Japonya'dan alan A.B.D. işletmeleri ve Batılı işletmeler, Japon sistemini aynen kopyalamaya çalışmışlarsa da sonuç tam bir hayal kırıklığı yaratmıştır. Kalite çemberleri uygulamaları 1980'li yıllarda işe yaramadığı gerekçesiyle bu ülkelerde büyük ölçüde terkedilmiştir. Bunun temel nedeni, Batılı iş kültürlerine yerleşmiş olan prim sistemleridir. Kalite çemberlerinin gönüllülüğe dayanan niteliği, prim sistemine alışık olan Batılı işletmelerin çalışanları için yeteri ölçüde özendirici olamamıştır.

Sonuçta, Batılı işletmeler takım çalışmasından vazgeçmek yerine kendi kültürlerine uyan takımlar oluşturmaya ve bu takımları performanslarına göre değerlemeye yönelmişlerdir. İşte 1990'lardan itibaren yaygınlaşmaya başlayan "kendini yöneten takımlar"* ve "takım performansının ölçümü" çabaları, bu yönelimin doğal sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Kuşkusuz, takımın performansının ölçümü kadar, bu performansı gerçekleştiren bireylerin katkılarının değerlendirilmesi de önemlidir ve bu da "360° Geri Bildirim Yoluyla Performans Değerleme" uygulamalarının yaygınlaşmasının başlıca nedenlerinden biri olarak düşünülebilir.

TAKIM PERFORMANSI ÖLÇÜM SİSTEMİNİ OLUŞTURMA SÜRECİ

Jones ve Schilling, Takım Performansının Ölçümüne (TPÖ) yönelik bir sistemin kurulmasını, 7 aşamadan oluşan bir süreç olarak ele almaktadır. Bu süreç Şekil 1'de görülmektedir (Jones ve Schilling, 2000:5-42). Aynı süreci başka yazarlar farklı aşamalarda da tanımlamışlardır Örneğin Zigon, 6 aşamalı bir süreçten söz etmektedir (Zigon, 1999:13-147). Ancak bütün çalışmalarda temel amaçlar doğru değişkenlerin tespit edilebilmesi ve sistemin takım üyeleri tarafından kabul edilmesidir. Zaten değişik yazarlarca değişik aşamalarla tanımlanan TPÖ oluşturma sürecinin içeriği aslında temelde aynıdır (Dickinson ve McIntyre, 1997:19-43). Sadece eğitim planlaması gibi değişik amaçlar için kullanılacaksa tespit edilecek değişkenler açısından farklar ortaya çıkmakla birlikte, TPÖ sistemini oluşturma süreci genel anlamda yine de değişmemektedir. (Cannon ve diğerleri, 1997:45-63). Süreç adımlarının genelde benzerlik göstermesi nedeniyle bu çalışmada en güncel yaklaşımı oluşturan Jones ve Schilling'in TPÖ oluşturma süreci temel alınmıştır ve metodoloji bu süreç çerçevesinde oluşturulmuştur.

i) Sürecin birinci aşaması, işletme yönetiminin ve takımların, takım performansının ölçüldüğü bir sistemle çalışmaya hazır hale gelmeleri aşamasıdır. Pek çok işletmede düzenlenen "takım oluşturma" ve "takım çalışması" konulu eğitimlerin aslında bu aşamayı geçmeye yaradığı, daha açık bir ifadeyle, sadece

Kendini yöneten takım kavramı literatürde 'self managed team', 'self directed team' ya da 'empowered team' başlıkları altında görülebilmektedir. Bazı uzmanlar bu kavramlar arasında farklılık olduğunu söylese de, genellikle bunlar birbiri yerine kullanılmaktadır.

sağlıklı bir başlangıç yapmak için gereken altyapıyı oluşturduğu söylenebilir. Söz konusu eğitimler esnasında, gerek yöneticiler gerekse potansiyel takım üyeleri bir yandan takım temeline dayanan bir çalışma düzenine geçildiğinde bunun kendileri ve işletme açısından ne kadar yararlı olduğunu görme şansına sahip olurlar, diğer yandan da “takım” olarak çalışabilmek için gerekli becerileri kazanırlar. Bu aşama, Takım Performansının Ölçümü (TPÖ) sisteminin kurulması açısından kritik bir öneme sahiptir. Dolayısıyla, bu aşamanın atlanması, söz konusu sistemin kurulabilmesi için gerekli zeminin oluşmamasına neden olabilecektir.

ii) TPÖ sistemi oluşturma sürecinin ikinci aşaması, “sistemin tasarımı ve benimsenmesi ile ilgili çalışmaları” içerir. Bu aşamada katılım ön plana çıkar. Sistemin işletme gerçeklerine uygun tasarlanması için yönetimin, performansı ölçülecek takımlarca benimsenmesi için takım üyelerinin (Meyer, 1994) ve müşteri odaklı olarak oluşturulabilmesi için ise müşterilerin sürece katılımı gerekir.

iii) Sürecin üçüncü aşaması “performans boyutlarının ve ölçütlerinin belirlenmesidir”. Bu aşamada yine yönetime ve takımlara önemli sorumluluklar düşmektedir. Yönetimin temel işlevi, belirlenecek performans boyutlarının, bu boyutları matematiksel olarak ölçmeye yönelik ölçütlerin ve bir bütün olarak performans ölçme sisteminin, işletmenin misyon, vizyon ve stratejileriyle uyumunu sağlamaktır (Dickinson ve McIntyre, 1997:22-25). Yönetim aynı nedenle takımın önermiş olduğu boyutlar ve ölçütler üzerinde de değişiklikler yapabilir. Bu aşamada, yönetimin sürece katılımının bir başka önem taşıdığı husus ise, sistemin yönetimce benimsendiğinin ortaya konulmasıdır. Yönetimin bu aşamada yer almamasının doğurabileceği en önemli risk, işletme stratejisi ile ilgili olmayan değişkenlerin ölçüldüğü bir sistemin oluşturulması olasılığıdır.

Performans hedeflerinin bir kısmının ölçüme konu olacak takımlar tarafından belirlenmesi de oldukça kritik bir husustur (Hitchcock, 1995:6-9). Bu, bir yandan takımın stratejisini vurgulamasını ve kendilerini ifade etmelerini sağlarken, diğer yandan da takımın sistemi benimsemesi ve sahiplenmesi için gerekli zemini oluşturur. Dolayısıyla, sürecin üçüncü aşamasında yönetimin takıma – en azından bir performans boyutunu – belirlemesi için imkan vermesi gerekir. TPÖ sisteminin benimsenmesi için, tüm boyut ve ölçütlerin takım tarafından belirlenmesi bir gereklilik değildir. Ancak, sistemde kendilerine ait bir şey olmadığı takdirde sistemi benimsemeyecekleri çok açıktır.

Bu aşama ile ilgili olarak şunu da belirtmekte fayda vardır: Takım performansının ölçümü için kullanılacak ölçütler durumsal bir bakış açısıyla ele alınmalıdır. Yani her çeşit takımın performansının ölçümü için aynı ölçütler kullanılmamalıdır. Değişik yazarlar bu konuyu değişik açılardan ele almışlardır. Schilling ve Jones fonksiyonel takımlar için fonksiyona göre bir ayırım yapmışlar ve 15 değişik fonksiyon için 300 civarında değişik ölçüt belirlemişlerdir. Bunlardan bir kaç tanesini şöyle sıralayabiliriz: Yönetime zamanında sunulan raporların toplam raporlara oranı (Muhasebe), işi kabul eden adayların iş teklifi yapılan adaylara oranı (İnsan Kaynakları), bütçeyi aşmadan gerçekleştirilen

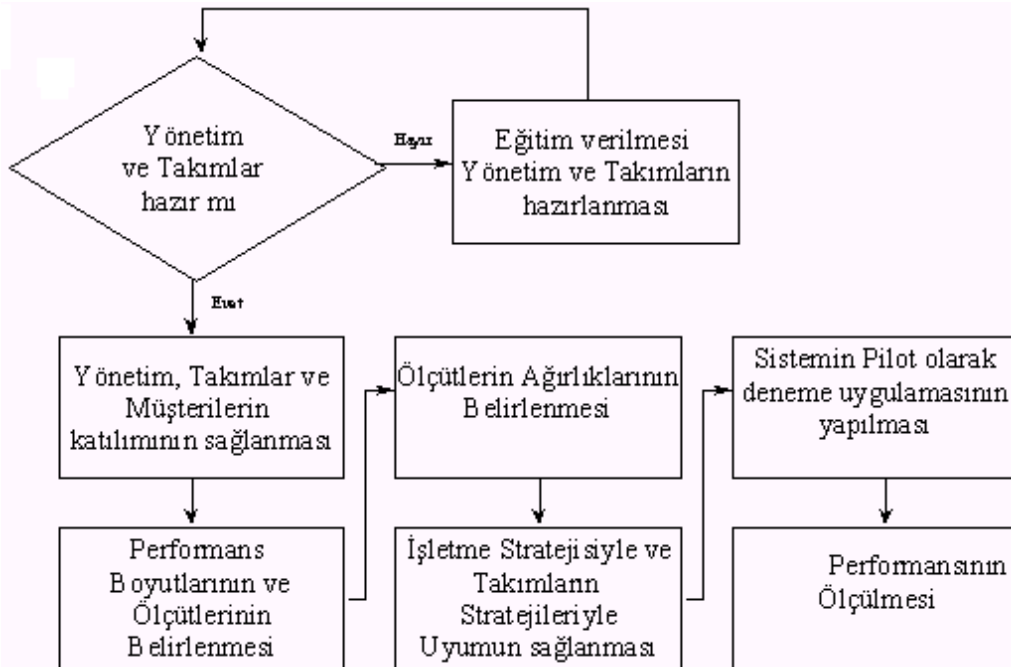
projelerin oranı (AR-GE) (Jones ve Schilling, 2000:219-231). Zigon ise hem sektörel hem de fonksiyonel bir ayırıma gitmeyi uygun görmüş ve restoran zincirlerinden kozmetik üreticilerine, sigortacılık sektöründen enerji sektörüne değişik sektörlerdeki işletmelerin bünyesinde bulunan ve değişik fonksiyonları olan takımlar için değişik ölçütlerin kullanılması gerektiğini savunmuştur (Zigon, 1999:147-203). Ayrıca her işletmenin kendi bünyesindeki takımların performansını ölçmeye girişmeden önce gerekli analizleri yapması, stratejik düzeyde hedeflerini belirlemesi gerektiğini vurgulamıştır. Ölçütleri belirlerken ise Kaplan'ın "Balanced Scorecard" kavramının takımlara uygulanabileceğinin altını çizmiştir (Zigon, 1999:13). Kaplan, adı geçen eserinde, bir işletmenin performansını görmek için sadece finansal göstergelere bakmanın yeterli olmadığını, dört ayrı boyutun incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu dört boyutu şöyle sıralayabiliriz: Finansal boyut, müşteri boyutu, şirket içi yöntemler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu. Her boyutu ölçmek için farklı ölçütler belirlenebilir. Örneğin müşteri boyutu için müşteri tatmini, öğrenme ve gelişme boyutu için çalışanların morali, çalışanlardan gelen önerilerin miktarı v.b (Kaplan ve Norton, 1999:61-178).

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki, takımlardan çok farklı işlerde yararlanıldığından, takım performansını ölçmek için kullanılacak ölçütler de aralarında farklılıklar gösterecektir. Örneğin, donanma bünyesindeki takımları inceleyen araştırmacılar, takım performansının ölçülmesi için vurulan düşman uçaklarının oranları ile yanlışlıkla vurulan ticari helikopterlerin oranlarının incelenmesini faydalı bulurlarken (Johnston ve diğerleri, 1997:318-320), tiyatro ekiplerini inceleyen araştırmacılar, ışıkların oyuncuların hareketlerine göre senkronize olmasının, takımın performansını gösteren önemli kriterlerden biri olarak dikkate alınması gerektiğini yazmaktadırlar (Komaki, 1997:237). Bütün bunlara dayanarak diyebiliriz ki, ölçüm yapabilmek için toplanması gereken verinin nasıl toplanacağı ve de ölçüm için nasıl bir matematiksel ifade kullanılacağı da işletmenin ve takımın gerçeklerine göre farklılık gösterecektir.

Bu arada takım çalışması ile ilgilenen ve davranış bilimleri ile ilgili disiplinlerden gelen yazarların takım çalışmasının etkinliğini ölçmek üzere ortaya koydukları ölçütleri yukarıda söylenenlerle karıştırmamak gerekir. Bu disiplinlerden gelen yazarlar kendi aralarında bir görüş birliği sağlamış olmamakla beraber, takım çalışmasının etkin yapılması için takım süreçlerinin hangi boyutlarının iyileştirilmesi gerektiğini vurgulayan çalışmalar yapmışlar ve bütün takımlar için geçerli ölçülebilir performans boyutları tanımlamışlardır. Örneğin Morgan, iletişim, işbirliği, takım ruhu, öneride bulunma, önerilerin kabul edilmesi, koordinasyon ve uyum sağlamayı takım performansının ölçülebilir boyutları olarak tanımlamaktadır. Prince ve Salas ise takım performansını iletişim, liderlik, karar verme, uyum sağlama, ekibin kendine güvenmesi, içinde bulunulan durumun farkında olma ve planlama boyutlarına göre ölçmeyi uygun görmektedir (Brannick, 1997:10). Ancak bu çeşit ölçütlere göre takımın performansı bilimsel olarak sadece laboratuvar ortamında ölçülebilmektedir. Uygulamada kullanılmaları durumunda ise değerlemelerinin yapılması ile yetinilmek durumunda kalınmaktadır. Bu durum da daha önce

belirtildiği gibi nesnelliği azaltmaktadır. Takım çalışmasının genel süreçlerine ilişkin bu çeşit ölçütleri bu sebepten dolayı takımın performansını ölçmek için kullanmak çok sağlıklı olmayacaktır. Ancak bu makalede de bahsedildiği gibi, takım performansının ölçümü yapılırken, bireysel katkıların da değerlendirilmesini gerektiren sebepler vardır. Bunun için takım çalışmasının genel süreçlerinin etkinliğini saptamak için tasarlanmış yukarıda bahsedilen ölçütler, takım çalışmasına bireysel katkıyı değerlemek için kullanılabilirler.

iv) Takım Performansının Ölçümü sistemini oluşturmada dördüncü aşama, performans ölçütlerinin ağırlıklandırılmasıdır. Bu aşamada, öncelikle bir önceki aşamada belirlenmiş olan ölçütlerin sadeleştirilmesi amacıyla, temsil yeteneği en yüksek olanlar seçilir. Bu, çok sayıda ölçütün mevcudiyetinin sistemi hantal hale getirebilmesi olasılığı nedeniyle önemli bir adımdır. Daha sonra, belirlenen en önemli boyut ve ölçütlerin göreceli önemlerini yansıtacak bir tartılandırma yapılmalıdır. Böylelikle takım performansı ölçüldüğünde, primlere etki edecek bir katsayıya ulaşılabilecektir (Zigon, 1999:89-94). Dördüncü aşamanın bütün safhalarında “Takım Performansının Ölçümü” ve “Takım Dinamikleri” konularında yetkinliğe sahip danışmanlardan faydalanılması uygun olacaktır. Bu tür bir destek, bir yandan takım üyelerinin yüksek performanslı bir takım olabilmeleri için gereksinim duyacakları becerileri geliştirmelerinde yardımcı olacak, diğer yandan da, performansı ölçmeye uygun ölçüt bulunamaması durumunda, uzman katkısıyla sorunun aşılmasını sağlayabilecektir.



Şekil 1: Takım Performansının Ölçümü Sistemi

(Jones ve Schilling, 2000:30-32)'den uyarlanmıştır.

v) TPÖ sistemini oluşturmanın beşinci aşaması, oluşturulan sistemin pilot uygulamaya geçmeden önce takımın ve işletmenin stratejilerini yansıtip

yansıtmadığının kontrol edilmesidir. Burada dikkate alınması gereken husus, oluşturulan ölçüm sistemine göre takımın yüksek bir performans göstermesi durumunda, bunun işletme hedeflerine ulaşılmasında açık bir katkısının olması gerekliliğidir.

vi) Sistemin altıncı aşaması, “oluşturulan sistemin pilot olarak deneme uygulamasının yapılmasıdır”. Pilot uygulamalar değişik ekipler üzerinde değişik nedenlerle ortaya çıkabilecek hataların önlenmesine yardımcı olurlar (Baker ve Salas, 1997:344). Söz konusu pilot uygulama, sistemin gerçekten kolaylıkla uygulanıp uygulanamayacağını görülmesi ve gerekli revizyonların yapılabilmesi açısından ihmal edilemeyecek ölçüde önem taşır. Bazı ölçütler fikir aşamasında ve teorik açıdan heyecan verici olarak görülse de, uygulamaya geçildiğinde gerekli verileri toplamanın çok zaman alıcı veya maliyetli olduğu ortaya çıkabilir.

vii) TPÖ sisteminin son aşaması, pilot uygulama sırasında gerekli görülen değişikliklerin yapılmasıdır. Bunun sonucunda TPÖ sistemi, ödüllendirme, kariyer planlama ve eğitim planlama sistemleri ile birlikte kullanılabilir hale gelecektir.

Takım Performansının Ölçümünde Kullanılan Alternatif Yaklaşımlar

Takım performansının ölçümünde farklı yöntem ve yaklaşımlardan yararlanılabilmektedir. Söz konusu yöntem ve yaklaşımlar iki ana başlık altında toplanabilir:

- i) Performans boyutlarını ve ölçütlerini belirlemeye yönelik yöntem ve yaklaşımlar.
- ii) “Takım Performansı Ölçümü Sistem”lerinin diğer performans yönetim sistemleriyle bütünleştirilmesine yönelik yöntem ve yaklaşımlar (Jones ve Schilling, 2000:48-74; Zigon, 1999:13-143).

Birinci grupta yer alan başlıca yöntem ve yaklaşımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Performans Boyutlarını ve Ölçütlerini Belirlemeye Yönelik Yöntem ve Yaklaşımlar

Zincirleme (chaining) yöntemi: Bu yöntem en basit performans ölçme yöntemidir. Yöntemin temeli, “takımın birlikte elde ettiği sonuçların kanıtlarının neler olduğu” sorusunun cevabında yatar. Hareket noktası, bir takımın yaptığı işin çıktıları (nihai ürünleri ve kayıtları) tespit edilebiliyorsa, ara basamakların incelenmesine gerek olmayacağı mantığıdır. Ölçüm sürecini kolaylaştırması, yöntemin tercih edilmesinin en önemli nedenidir. Bununla birlikte takımların ara ürünleri ve bunların kalitesi hakkında bilgi sağlayamadığı için, yöntemin sunduğu bilginin yanıltıcı olma ihtimali mevcuttur.

Menüden seçim yöntemi: Bu yöntem, özellikle takım performansının ölçümü sistemlerinde uzmanlaşmış danışmanlarla çalışıldığında tercih edilen bir yöntemdir. Yöntem, işletmenin farklı işlev alanlarında (pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, satın alma vb.) faaliyet gösteren takımlar için uzmanlarca

hazırlanmış boyut ve ölçüt mönülerinden, takıma uygun olanların seçimine dayanır. Mönüden seçim yöntemi üç aşamalı bir süreç olarak kullanılır. Birinci adımda takımın birincil ürün ve hizmetleri (arzulanan performansı) tanımlanır. İkinci adımı her ürün ve hizmet için beklentilerin (her çıktının gereksinim ve boyutlarının) tanımlanması oluşturur. Nihayet son adımda benzer çıktılara sahip takımların kullanmış olduğu uzmanlarca hazırlanmış ölçütler listesinden belirli bir ürün ya da hizmet için en uygun olan ölçütler seçilir.

Benchmarking (kıyaslama) yöntemi: Performansı ölçülecek takıma birebir örnek teşkil edecek şekilde performans gösteren benzer takımların belirlenerek bunların kendi performanslarını ölçme yöntemlerinin kopyalanmasına dayanır. Bununla birlikte, takımın kendini kıyaslayacağı bir başka takımı bulabilmesi için, ilk olarak kendi birincil çıktılarını tanımlaması gerekecektir. Keza, kıyaslanacak yüksek performanslı takımların belirlenmesinde de, kendi organizasyonları, Kalite Güvence Dernekleri, örgütsel başarılarla ilgili vakalar yayınlayan ticari ve profesyonel yayıncılar vb. kaynaklardan yararlanılabilir.

Fonksiyonel analiz: Çıktılarının ölçümü mümkün olmayan takımlar için uygun olan bu yöntem, takımın işi nasıl yaptığının incelenmesine ağırlık verir. Örneğin, eğitim veren bir takımın çıktısının ölçümü ilk etapta son derece güçtür. Keza, bir stratejik planlama takımının çıktısı etkisini oldukça uzun bir dönemde gösterecektir. Fonksiyonel analiz, takım üyelerinin günlük görevleri ve işleri ile ilgili faaliyetlerin sınıflandırılarak, faaliyet kümelerinin çıktılarının tespitine yönelir. Örneğin, maliyet muhasebesi departmanında çalışan kişilerin aylık olarak yapmış oldukları “kapanış yevmiye kayıtları” farklı beceriler gerektirse de, sonuçta bunlar tamamlanmış yevmiye kayıtları şeklinde ölçülebilir bir çıktı olarak adlandırılabilir. Görüleceği üzere, fonksiyonel analiz “beyaz yakalı” olarak adlandırılan takımlara yönelik bir performans ölçümü yöntemidir. Bilgiye sahip olmayı ve kullanmayı temel alan bu tür takımlar ve bunların performansını ölçmede kullanılabilen olası kriterler beş farklı kategoride ele alınabilir.

- **Fabrika (factory):** Tekrarlanan (rutin) görevleri bir doküman üzerinde gösterilebilen takımlardır. Bu takımlarda saat başına yerine getirilen talep miktarı; tamamlanan birim başına hata oranı; tamamlanan ürün başına maliyet; zamanında tamamlanan stok yüzdesi gibi ölçütler kullanılabilir.
- **Destek fonksiyonları:** Bakım, işgücü planlama ve eğitim gibi departmanların performansı, destekledikleri ana süreç üzerinde yarattıkları etki esas alınarak ölçülebilir.
- **Tekrarlanan projelerde çalışanlar:** Zamana duyarlı bir çalışma türüdür. Şikayet miktarı, planlanan–gerçekleşen mukayesesi, standart süre–aşan süre mukayesesi ölçüt olarak kullanılabilir.
- **Hızlı reaksiyon projelerinde çalışanlar:** Bunlar, tekrarlanan projeler gibi standart bir süreç izlemeyip özgün ve çok hızlı tamamlanması gereken projelerdir (mühendisler, finansal analistler gibi). Bu grupta yer alan çalışanlar birkaç saat ya da gün içinde özgün reaksiyonlar göstermek ya da raporlar

hazırlamak durumundadırlar. Tepki zamanı ön plandadır. Bu takımlarda planlanan süre–aşan süre mukayesesi, tepki süresi, talebin gelmesi ile işe girişme arasında geçen süre gibi ölçütler kullanılabilir).

- *Uzun dönemli projeler:* Pazarlama, ürün geliştirme ya da araştırma gibi işlerin uzun sürede tamamlanacağı departmanlarda çalışanlar bu tip projelerde yer alırlar. Bu tür projeler bütçesi iyi hazırlanmış ve planlanmış projeler olduğu için bütçe maliyetleri ve proje süresi ölçütler için baz olarak kullanılabilir.

Süreç ölçümü yöntemi: Tek bir takımın sınırlarını aşan temel süreçlerin sorumluluğuna sahip takımlar için, takımın ürettiği sonuçların ölçümü tek başına bir gösterge olmayacak ve ölçümün daha geniş perspektiften yapılması gerekecektir (Mathieu ve Day, 1997:173-197). Süreç ölçümü yönteminde, öncelikle takımın sınırları içinde yer alan faaliyet ve süreçler belirlenerek süreç ölçütleri (takımın birincil ürün ve hizmetleriyle ilgili olarak arzulanan sonuçlar) saptanır. Bu aşamada takımın kendi ürün ve hizmetlerinin “müşterisi” olan birim ya da kişilerin beklentilerini doğru olarak anlaması önem taşıyacaktır. Daha sonra, bu beklentileri karşılamaya katkıda bulunacak tüm süreçler takımın yapacağı “beyin fırtınası” çalışmasıyla tespit edilir. Süreç ölçümü yönteminde kullanılabilen standart türler (takım içi süreç çıktısı ve süreç adımı -faaliyet- çıktısı ölçütleri) ve ihtiyaca göre ortaya çıkan özgün türler (süreç etkinliği ve kültür değişimi ölçütleri) olmak üzere sınıflandırılabilir.

Bütüncül ölçüm geliştirme yöntemi: Bütüncül ölçüm geliştirme, yukarıda sıralanan yöntemlerden bazılarının birleştirildiği, küçük (8-10 kişilik) takımlara uygun olan ve deneyimli bir danışmanın rehberliğinde takım üyelerinin katılımıyla oluşturulan yapılandırılmış bir Takım Performansı Ölçme yöntemidir. İhtiyaçlar doğrultusunda uyarlanabileceği için, diğerlerine nazaran daha etkin bir yöntemdir. Bütüncül ölçüm geliştirme yönteminin temel adımları şu şekilde sıralanabilir:

1. Adım: Ölçüme konu olacak takımın performans ölçümü ile ilgili olarak eğitime alınması
2. Adım: Stratejik açıdan kendini gözden geçirme. Bu adımda takımın mensubu olduğu işletmenin rekabetçi konumunu arttırmaya yönelik olarak “neye ulaşmayı” istediği belirlenir.
3. Adım: Müşteri gözüyle bakış. Bu adımda takım müşterilerinin kendilerine yönelik beklentilerini saptar (Just, 1996:1).
4. Adım: Sorumluluk açısından bakış. Takım, yönetim tarafından sorumlu tutulduğu hususları saptar.
5. Adım: Bilgi sistemleri bakışı. Takım son dönemlerde toplamış ve gözden geçirmiş olduğu bilgilere dayanarak önemli performans kriterlerinin hangileri olduğunu belirler.
6. Adım: Görüşlerin bir araya getirilmesi ve temel performans kriterleri üzerinde hemfikir olunması.

7. Adım: Temel performansların her biri için işletmenin ve müşterilerin gereksinimlerinin neler olacağını belirlenmesi.
8. Adım: Bir önceki adımda belirlenmiş olan gereksinimlerin her biri için performans kanıtlarının tespit edilmesi.
9. Adım: Potansiyel performans göstergelerinin “beyin fırtınası” yöntemiyle belirlenmesi.
10. Adım: Takım puan kartı için ölçütlerin seçilmesi.

Özetle, bütüncül ölçüm geliştirmenin, takımın ulaşmaya çalıştığı sonuçlarla ilgili oldukça basit bir dizi sorunun sorulmasını içeren bir yöntem olduğu söylenebilir. Takımın, öncelikle ulaşılacak sonuçlar ve daha sonra bu sonuçların her birinin gerçekleştirilmesi için gereksinim duyulan göstergeler üzerinde fikir birliğine varmasını gerektirir. Performansının ölçümü zor olan takımlar için uygun olan ve takımın tüm üyelerinin yüksek ölçüde katılımını gerektiren bir performans ölçüm yöntemidir.

“Takım Performansı Ölçümü Sistem”lerinin Diğer Performans Yönetim Sistemleriyle Bütünleştirilmesine Yönelik Yöntem ve Yaklaşımlar

Pek çok işletmede, çalışanların mevcut performans değerlendirme sistemlerine karşı, bu sistemlerin kendi durumlarına ve kazançlarına -özellikle kısa vadede- gerçekçi ve anlamlı bir katkı yaratmadığı inancıyla olumsuz bir tutuma sahip oldukları bilinmektedir. Araştırmalar, A.B.D. ve Avrupa işletmeleri için performans değerlendirme sonuçlarının, çalışanların kazançlarına %10-15 arasında etki yaptığını göstermektedir.** Bu ise performansın gerçekçi ve nesnel ölçümünün, çalışanın kazancını 1,5-2 maaş arasında etkileyebildiği anlamına gelmektedir.

Bununla beraber takım temeline dayanan çalışma düzeni ve organizasyon oluşturmaya çalışan bir çok işletmede sıklıkla yapılan hata, takım çalışmasına verilen ödüllerin, bireysel performans sonuçlarına verilen ödüllerin yanında oldukça yüzeysel kalmasıdır. Bu işletmeler takım üyelerinin başarılarını daha çok “tanınma” ve “içsel teşvik ediciler” ile ödüllendirirken, aynı üyeler bireysel performansları temelinde amirleri tarafından değerlendirilerek %15'lere varan kişisel kazanımlar elde edebilmektedirler. Kuşkusuz “tanınma” ve “içsel teşvik ediciler” de motivasyon için çok önem taşımaktadır. Ve yine salt maddi kazanıma dayanan bir ödüllendirme de çalışanların Maslow'un terimleriyle “ait olma” ve “saygı/statü” ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olamayacaktır. Ancak başarının prim ve maddi ödül anlamında takdir edilmesi beklentisinin yerleşik olduğu bir kültürde çalışan birinin, takım çalışmasına katılması sonucunda bireysel olarak ölçülecek performansı düşecekse ve bu nedenle 1,5-2 maaş kaybedecekse, enerjisini takım çalışması yerine bireysel hedeflerine ulaşmaya tahsis edeceği de son derece açıktır. Bütün bunlardan dolayı ödüllendirme, hem

** Global Market Compensation Analyser 2000-2001. (CD-ROM) Watson Wyatt Worldwide.

içsel teşvik ediciler ile primler arasında hem de birey ile takım arasında bir denge kurularak yapılmalıdır (Pitts, 1995:20-32).

Bu noktada, takım performansının ölçümü kadar, bu ölçümün sonuçlarının çalışanların kazançlarına (primlerine) etki edeceği bir “takım temeline dayalı ödüllendirme sistemi” de oldukça önem kazanır. Böyle bir sistemin oluşturulmasında ise, takıma ödül olarak verilecek kaynağın nasıl temin edileceği sorusunun cevabı önem taşıyacaktır ki, bu konu başka bir makalemizde inceleneceğinden, burada ayrıntıya girilmesi gerekli görülmemiştir.

Yine “takım performansının ölçümü’nü takım temeline dayalı ödüllendirme sistemi” kadar destekleyen diğer bir husus da takım üyelerinin takım performansına bireysel katkılarının değerlendirilmesidir. Bu husus, özellikle takım çalışmasının en tipik sorunu olan “sosyal kaytarma”nın önlenmesi açısından oldukça önem taşımaktadır (Knouse, 1995:83-93).

Takım üyelerinin takım performansına katkılarının değerlendirilmesinde en çok başvurulan yöntem 360 derece Geribeslemeye (360° Feedback) Dayalı Performans Değerleme Sistemi’dir (Edwards vd., 1996; Lepsinger vd., 1997). Bu sistem, her takım üyesinin diğer takım üyelerince ve ilişkili olduğu iç/dış müşterilerince değerlendirilmesini öngörür. Hiyerarşik takımlar (aile takımları-family teams) için söz konusu üyenin değerlendirilmesine amiri ve varsa astları da dahil edilir. Böylelikle takımın her üyesi için bir “takıma katkı puanı” belirlenir ve bu puan, o üyenin “takım performansının ölçümü sistemi” ile ölçülen takım puanından alacağı payın belirlenmesinde temel oluşturur.

360 derece Geribeslemeye Dayalı Performans Değerleme, takıma bireysel katkının tespitinin yanı sıra takım üyeleri arasındaki iletişimin artırılması ve performans değerlemenin ağır sorumluluğunun bir kişinin üzerine yıkılmasının önlenmesi gibi yararlılara da sahiptir.

Takım Performansının Ölçümü sisteminin, 360 derece Geribeslemeye Dayanan Performans Değerleme sistemi ile birlikte kullanılmasının bir örneği A.B.D. Donanmasının Performans Ölçme ve Değerleme sisteminde görülmektedir. Bu sistemde, takımın ve bireyin performansları ayrı ayrı hesaplanır ve kurumun gereksinimleri doğrultusunda farklı tartılandırılarak bir potada eritilir (White ve Nebeker, 1996:204-206; Zigon, 1999:79-90). Böylelikle bir yandan yetkinlikler performans değerlendirme sistemine dahil edilmiş, bunun sonucunda da kariyer ve eğitim planlarının yapılması için gerekli zemin hazırlanmış olur.

Birinci grupta yer alan yöntem ve yaklaşımlar, adından da anlaşılacağı üzere, takım performansının boyutlarına ve bu boyutların ölçümünde kullanılacak ölçütlerin tespitine yöneliktir. Bununla birlikte, ikinci grupta yer alan yöntem ve yaklaşımların hangisi seçilirse seçilsin, birinci grupta yer alan bir yöntemle desteklenmesi gereklidir. İkinci grupta yer alan yöntemlerin, gerek ölçülen takım performansına takım üyelerinin bireysel katkılarının ölçümüyle ilgili yöntemler olması, gerekse de takım performansının ölçümü sistemi ile bireysel performans değerlendirme sistemlerinin birlikte kullanılmasına yönelik

“karma sistemler” olarak adlandırılabilen yöntemler olması, bu tür gerekliliğin temel nedenini oluşturur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, takım çalışması yapmak ve örgütsel takımlara sahip olmak, bu kavramların misyon ifadesinde yer almasının ve bu konuda eğitimler verilmesinin ötesinde, takım çalışmasını destekleyen performans ve ödüllendirme sistemlerinin oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle de takım çalışmasının toplumsal kültür olarak benimsenme düzeyinin düşük olduğu Batılı ülkelerin işletmeleri açısından, takım performansının ölçümü ve bu performansın bireysel katkıların değerlendirilmesi suretiyle ödüllendirilmesi yoluna gidilmemesi halinde, istenilen takım çalışması ve takım olma düzeyinin sağlanması son derece güç görülmektedir. Gerçek anlamda etkin takımlara sahip olmayı düşünen işletme yöneticilerinin, takım temeline dayanan performans sistemlerinin oluşturulmasına ve işletilmesine ağırlık vermemeleri durumunda, bu yönde takım eğitimlerine harcadıkları emeğin ve mali kaynakların amaca ulaşma düzeyi oldukça düşük olacaktır.

Diğer taraftan, takım performansının ölçümü çok basit bir uygulama değildir ve özellikle bazı kritik noktalara yeterli özenin gösterilmemesi bu yöndeki çabaların da etkin olamaması olasılığını yükseltecektir. Bu bağlamda, takım performansının ölçümünde özellikle dikkate alınması gereken hususlar şöyle sıralanabilir:

Birden fazla takımın performansı ile gerçekleştirilen süreçler için, bu takımların başarıları ayrı ayrı değerlendirilmek yerine, süreçte içerilen tüm takımlar sürecin performansından sorumlu tutulmalıdır. Bu, takımların birbirlerini desteklemesinin ve toplam sürece katkılarının ölçülmesini gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla daha sürecin tasarımı aşamasında işletme yöneticilerinin söz konusu koordinasyonu ve işbirliğini sağlayacak boyut ve ölçütleri saptaması gereklidir. Bu konuda “müşteri tatmini” gibi işletmenin tamamını ilgilendiren ölçütlerin takımlar arasında ağırlıklandırılarak paylaşılması oldukça yardımcı olacaktır.

Sosyal kaytarma, takım çalışmasının ve takımların en önemli sorunlarından biridir. Bu sorunun giderilmesi için, sadece takım performansının ölçümü ile yetinilmeyip, takım üyelerinin takım performansına katkılarının da değerlendirilmesine ve ödüllendirmenin bu iki sistem kombine edilerek yapılmasına özen gösterilmelidir.

Ölçümü hemen hemen imkansız olan takımlarca tam olarak anlaşılabilen ölçütler TPÖ sistemini işlevsiz kılacaktır. Dolayısıyla sistemin oluşturulması esnasında takım üyelerinin katılımı son derece önemlidir. Bu hem TPÖ sistemine karşı güveni sağlayacak, hem de benimsenme düzeyini yükseltecektir.

“Takım” ve “takım çalışması” kavramlarını misyonda ifade etmek, sık sık tekrarlamak ve bu konularda eğitim vermek insanlarda beklenti yaratacaktır.

Şayet yöneticilerin takım temelli yönetsel ve performansa ilişkin sistemleri oluşturmaya niyetleri yoksa, bu kavramlardan söz etmemek daha doğru olacaktır.

KAYNAKÇA

- Brannick M. T., Salas E., Prince C. (1997) *Team Performance Assessment and Measurement*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Baker D. P., Salas E. (1997) "Principles for Measuring Teamwork: A Summary and Look Toward the Future" Brannick M T. vd. (der) *Team Performance Assessment and Measurement* (içinde), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Cannon, J. A. vd. (1997) "A Framework for Developing Team Performance Measures in Training" Brannick, M. T. vd. (der) *Team Performance Assessment and Measurement* (içinde), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey
- Covey, S. R. (1989) *7 Habits of Highly Effective People*, Simon and Schuster, NY.
- Daft, R. L. (2000) *Management*, 5th Ed., The Dryden Press, Orlando, Florida.
- Dickinson, T. L ve McIntyre, R. M. (1997) "*A Conceptual Framework for Teamwork Measurement*" Brannick, M. T. vd. (der) *Team Performance Assessment and Measurement* (içinde), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Edwards, M. R., Even, A. J. (1996) *360° Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement*, Amacom, NY.
- Hitchcock, D. (1995) "Helping Teams Measure Themselves", *Work Teams Newsletter* Spring Vol:5 No:1.
- Johmston, J. H. vd., "Performance Measurement Tools for Enhancing Team Decision-Making Training" Brannick, M. T. vd. (der) *Team Performance Assessment and Measurement* (içinde), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Jones, S. D., Schilling, D. J. (2000) *Measuring Team Performance*, The Jossey-Boss Business and Management Series, California.
- Just, K. (1996) "A Team Performance Management System that Really Works", Center for the Study of Work Teams (University of North Texas) "International Conference on Workteams" konferansı tebliği.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1999) *Balanced Scorecard*, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, Haziran 1999, İstanbul.
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (1998) *Takımların Bilgeliği*, Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, Ekim 1998, İstanbul .

- Kılınç, T. (1986) *Takım Kurma ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme İlişkilerine ve Karar Verme Süreçlerine Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Knouse, S. B. (1995) *The Reward and Recognition Process in Total Quality Management*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.
- Komaki, J. L. "Behind The Scenes: Fieldtesting a Measure of Effectiveness for Theater Teams" Brannick, M. T. vd. (der) *Team Performance Assessment and Measurement* (içinde), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Lepsinger, R., Lucia, A. D. (1997) *The Art and Science of 360° Feedback*, Jossey-Bass San Francisco.
- Mathieu, J. E., Day, D. V. "Assessing Processes Within and Between Organizational Teams: A Nuclear Power Plant Example" Brannick, M. T. vd. (der) *Team Performance Assessment and Measurement* (içinde), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Meyer, C. (1994) "How the Right Measures Help Teams Excel", *Harvard Business Review*, May 1994.
- Pitts, C. (1995) *Motivating Your Organization*, McGRAW-HILL, London.
- Senge, P., vd. (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook*, Currency and Doubleday, NY.
- Ward, P. (1997) *360° Feedback*, Institute of Personnel Development House, London.
- White, M. A., Nebeker, D. M. (1996) "Team-Oriented Performance Management: An Alternative to Traditional Performance Appraisal", KNOUSE Stephen B. (der) *Human Resources Management Perspectives on TQM* içinde, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.
- Zigon, J. (1999) *How To Measure Team Performance*, ZPG, Media PA, Philadelphia.