

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Algısının Takım
Bağlılığı Üzerindeki Etkileri**

Düzeltilmiş Tez

Sema Turgut

Enstitü No:2501080137

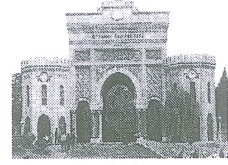
Tez Danışmanı

Prof. Dr. Erdal Tekarslan

İstanbul 2011



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ Bilim Dalında ders dönemindeki Eğitim - Öğretim Programını başarı ile tamamlayan 2501080137 numaralı SEMA TURGUT'un hazırladığı "TAKIM TEMELLİ ÖDÜL VE TEŞVİK SİSTEMLERİ ALGISININ TAKIM BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ" konulu YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca 13.07.2011 Çarşamba günü saat 14.00'te yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin*kabulü*.....'ne* ~~OYBİRLİĞİ~~ /OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.ERDAL TEKARSLAN	<i>Kabul</i>	<i>E. Tekarlan</i>
PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ	<i>Kabul</i>	<i>F. Semerciöz</i>
DOÇ.DR.AYKUT BERBER	<i>Kabul</i>	<i>A. Berber</i>
DOÇ.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ	<i>Red</i>	<i>C. Arslantaş</i>
YRD.DOÇ.DR.GÜVEN ORDUN	<i>Kabul</i>	<i>G. Ordun</i>

ÖZ

TAKIM TEMELLİ ÖDÜL VE TEŞVİK SİSTEMLERİ ALGISININ TAKIM BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi: İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Erdal Tekarslan

Haziran 2011, 121 Sayfa, 48 Kaynak

Bu tezde takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinin takım bağlılığı üzerindeki etkileri konusunu incelenmiştir. Konu ile ilgili olarak ilk önce temel kavramlar ve teorik temel, sonrasında da takım bağlılığı ve takım temelli ödül ve teşvik sistemleri konularını ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır. Araştırmada mağazacılık sektöründe faaliyet gösteren ve takım çalışmasını destekleyen bir işletmenin mağaza çalışanlarından elde edilen verilerle çalışılmıştır. Ayrıca araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan anket formu kullanılarak takım çalışmasını destekleyen ve takım temelli ödül ve teşvik sistemlerini uygulayan bu işletmenin beş satış mağazası incelenmiştir. Bu işletmelere ait mağaza çalışanlarının takım temelli ödül ve teşvik sistemlerine karşı algıları ve takıma olan bağlılık düzeyleri tespit edilmiştir. Yapılan ilişki analizinde takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı ile takıma bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tez beş ana bölümden meydana gelmiştir. İlk bölümde araştırmanın konusu, amacı, önemi, kapsamı; ikinci bölümde takım kavramı, takımların özellikleri, örgütsel takım türleri, takım çalışmasının önemi, bağlılık kavramı, takım bağlılığı; üçüncü bölümde ödüllendirme sistemleri, ödüllendirme sistemlerinin amaç ve yararları, ödül türleri, takım temelli ödüllendirme sistemleri, amaç ve önemi, takım performans yönetimi, takım performans ölçümü ve takım ödülleri; dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi; beşinci bölümde yapılan araştırma anlatılmış, anket formunun uygulanması sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve hipotez testlerinin sonuçları ortaya konulmuştur. Son bölümde ise sonuç ve öneriler belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Takım, Takımların Özellikleri, Örgütsel Takım Türleri, Takım Çalışması, Bağlılık, Takım Bağlılığı, Ödüllendirme Sistemleri, Ödül Türleri, Takım Temelli Ödüllendirme Sistemleri, Takım Performans Yönetimi, Takım Performans Ölçümü, Takım Ödülleri.

ABSTRACT

EFFECTS OF TEAM BASED REWARD AND INCENTIVE SYSTEMS PERCEPTION ON TEAM COMMITMENT

MA, Business Administration

Adviser: Prof. Dr. Erdal Tekarslan

June 2011, 121 Pages, 48 References

We analyzed the effect of team based reward and incentive systems on team commitment in our thesis. We explained fundamental concepts and theoretical base of subject firstly and then team commitment and team based reward and incentive systems were explained by us detailed. In our research, we worked with datas obtained from store employees of a company that is active in the retail store sector and support team work. Furthermore in our researches five stores of that company that support team work and apply team based reward and incentive system has been analyzed by using quastionnaire that consist of three parts. We get some findings about store employees perception about team based reward and incentive systems and degree of team commitment. On the other part of our research we determine that there is meaningful relation between perception about team based reward and incentive systems and team commitment.

We have five main chapters in our thesis. In first chapter we explain the theme, purpose and impotence of research and extension of research; in second chapter we explain team, characterisitcs of teams, organizational team types, importance of team working, commitment and team commitment; in third chapter we explain rewarding systems, purpose and benefitsof rewarding systems, reward types, team based rewarding systems, importance and purpose of these systems; team performance management, team performance measurement and team rewards. In four chapter we explain research method and application process. In fifth chapter we describe our research, we evaluate findings which are determined by application of questionnaire and we explose results of our hypothesis tests. In last chapter results and suggestions were determined by us.

Key words: Team, Characteristics of Teams, Organizational Team Types, Team Working, Commitment, Team Commitment, Rewarding Systems, Reward Types, Teams Based Rewarding Systems, Team Performance Management, Team Performance Measurement, Team Rewards.

ÖNSÖZ

Takım çalışmasına ağırlık veren ve destekleyen, etkili takımlara sahip olmayı hedefleyen işletmelerde, takımın performansının başarısını temel alan sistemlere ihtiyaç duyulduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Bu sistemler takım çalışmalarını özendirmeye ve teşvik etmeye yönelik sistemlerdir. Dolayısıyla ödül ve teşvik sistemleri bir bakıma takım çalışmasını pekiştiren sistemlerdir. Takım çalışmasını destekleyen işletmeler, takımlarını ödüllendirme yoluna gitmezlerse, gerçek anlamda etkili ve verimli takımlara sahip olamayacaklardır.

Takım üyeleri ortak amaçlarını şekillendirirken aslında kendi aralarında bir bağlılık oluştururlar. Bir takımın amacı, takımı oluşturanların beraberce çalışmaları sonucunda yaratılır ve ayakta durur. Bu nedenle oluşturulan amaç hem gurur hem de sorumluluk kaynağıdır. Takım çalışmasının etkili olabilmesi için takımdaki tüm üyeler takım amaçlarının gerçekleşmesi için eşit derecede katkıda bulunmalıdır. Takım üyelerinin takım amaçlarını gerçekleştirmeleri ve takıma tam anlamıyla bağlılık duymaları için takım temelli ödül ve teşvik sistemlerine ihtiyaçları vardır.

Takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinin takım bağlılığını etkilediği sonucuna varılırsa takım çalışmasını destekleyen işletmeler, takımı ödüllendirerek takım üyelerinin bağlılıklarının artmasını sağlayacak, daha etkili ve verimli takımlara sahip olacaktır. Araştırmada elde edilen bulguların, perakende sektöründe faaliyet gösteren takım çalışmasını destekleyen bu firmadan hareketle, mağazacılık sektöründe takım çalışmasını destekleyen işletmelerde takım temelli ödül ve teşvik sistemleri kurulması ve bu sistemlerin desteklenmesi hususunda etkileme olasılığı çalışmanın önemini arttırmaktadır.

Bu araştırmada, araştırmanın yürütüldüğü perakende sektöründe faaliyet gösteren takım çalışmasını destekleyen firmanın satış mağazalarındaki çalışanlara uygulanan ödül ve teşvik sistemlerinin, takıma bağlılıkları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Böylelikle, takım çalışmasının etkin olduğu satış mağazalarındaki çalışanlara uygulanan ödül ve teşvik sistemleri ve bu sistemlerin takım bağlılığı üzerindeki etkileri belirlenerek, etkili bir takım çalışması için güçlü bir takım bağlılığının, güçlü bir takım bağlılığı için de gelişmiş takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinin gerekli olduğu görüşüne destek sağlanmış olur.

Bu çalışmanın ortaya çıkarılmasında desteğini esirgemeyen ve fikirleri ile bana yol gösteren danışman hocam Sn. Prof. Dr. Erdal Tekarslan'a teşekkürü bir borç bilirim.

Bu tezin ortaya çıkarılmasında beni yönlendiren ve bana destek olan Sn. Yrd. Doç. Dr. Güven Ordun'a katkıları için teşekkür ederim.

Özellikle çalışmanın araştırma kısmında, istatistiksel verilen analiz kısmında bana yardımcı olan Sn. Arş. Grv. Talha Demirbaş'a verdiği destekten dolayı teşekkür ederim.

Uygulamanın gerçekleştirilmesi ve verilen sağlanması konusunda bana destek olan, araştırmanın yapıldığı işletmenin bölge ve mağaza müdürlerine gösterdikleri ilgi dolayısıyla teşekkür ederim.

Son olarak, her zaman yanımda olan, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

Öz.....	i
Abstract.....	iii
Tablolar Listesi.....	xiv
Şekiller Listesi.....	xvi
GİRİŞ.....	1
1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI, ÖNEMİ, KAPSAMI VE KISITLARI.....	3
1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	3
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	3
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	4
1.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	5
1.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	5
1.6. TANIMLAR.....	6
2. TAKIM BAĞLILIĞI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	8
2.1. Örgütsel Açıdan Takım Kavramı.....	8
2.2. Takım Kavramı.....	8
2.3. Örgütsel Takımların Özellikleri.....	10
2.3.1. Takım Amacı.....	10
2.3.2. Takım Liderliği.....	11

2.3.3. Takım Oyuncululuğu.....	11
2.3.4. Takım Bağlılığı.....	11
2.3.5. Takım Artyetişimi.....	12
2.3.6. Çok Yönlü ve Sürekli İletişim.....	12
2.3.7. Takım İklimi.....	12
2.3.8. Takım Kültürü.....	13
2.3.9. Takım Büyüklüğu.....	13
2.3.10. Takım Prosedürleri.....	13
2.3.11. Alt Takım Olma.....	14
2.4. Takım Türleri.....	15
2.4.1. Çalışma Grupları.....	15
2.4.2. Sözde Takım.....	15
2.4.3. Potansiyel Takım.....	16
2.4.4. Gerçek Takım.....	16
2.4.5. Üstün Performans Takımları.....	16
2.5. Takım Çalışmasının Önemi.....	17
2.6. Bağlılık Kavramı.....	18
2.6.1. Örgütsel Bağlılık.....	18
2.6.1.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	21
2.6.1.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	22
2.6.1.3. Örgütsel Bağlılığın Ölçümü.....	22
2.6.2. Takım Bağlılığı.....	25

2.6.2.1. Etkin ve Verimli Bir Takımın Özellikleri.....	27
2.6.2.2. Takım Olma Bilinci.....	28
3. TAKIM TEMELLİ ÖDÜL VE TEŞVİK SİSTEMLERİ.....	34
3.1. Ödüllendirme Sistemleri.....	34
3.1.1. Ödüllendirme Sistemlerinin Amacı.....	35
3.1.2. Ödüllendirme Sistemlerinin Fonksiyonları.....	37
3.2. Ödül Türleri.....	37
3.2.1. İçsel Ödüller.....	37
3.2.1.1. Kararlarda Söz Hakkı.....	38
3.2.1.2. Yetki ve Sorumluluk Devri.....	38
3.2.1.3. İş Zenginleştirme.....	38
3.2.1.4. Gelişim Fırsatları.....	39
3.2.1.5. İş Rotasyonu.....	39
3.2.2. Dışsal Ödüller.....	39
3.3. Takım Temelli Ödüllendirme Sistemleri.....	40
3.3.1. Takım Temelli Ödüllendirme Sistemleri.....	43
3.3.2. Takım Temelli Ödüllendirme Sistemlerinin Önemi.....	43
3.3.3. Takım Temelli Ödüllendirme Sistemlerinin Oluşturulma Nedenleri.....	44
3.3.4. Takım Temelli Ödüllendirme Sistemlerinin Amacı.....	45
3.3.5. Takım Ödüllendirme Kriterleri.....	46
3.3.5.1. Öz Değerler ve Yönetim Biçimi.....	46
3.3.5.2. Güven İklimi.....	46

3.3.5.3. Takım Ödüllerinin Teşvik Edici Gibi Hareket Etmesindeki Gereksinimler.....	47
3.3.6. Takıma Ödül Verilmesi.....	47
3.3.7. Takım Ödüllendirme Sistemlerinin İşleyişi.....	49
3.3.7.1. Yönetimin Rolü.....	49
3.3.7.2. Takımların Rolü.....	50
3.3.7.3. Takım Liderlerinin Rolü.....	51
3.3.7.4. Takım Üyelerinin Rolü.....	51
3.3.8. Takım Üyelerine Ödül Verilmesi.....	51
3.3.9. Takımlarda Ödül Dağıtımında Adaletin Sağlanması.....	52
3.3.10. Takım Türlerine Göre Ödüllendirme.....	53
3.3.10.1. Çalışma Takımları.....	53
3.3.10.2. Proje Takımları.....	53
3.3.10.3. Kısa Süreli ve Tek Bir Görev İçin Kurulan Takımlar.....	53
3.3.10.4. Organizasyonel Takımlar.....	53
3.3.10.5. Çalışma Takımları İçin Takım Ödüllendirme.....	54
3.4. Takım Ödüllendirme Sisteminin Tanıtımı.....	55
3.4.1. Durumun ve Gereksinimlerin Analizi.....	55
3.4.2. Takım Ödüllendirme Amaçlarının Hazırlanması.....	55
3.4.3. Çalışanlara Kararlara Katılımını Sağlamak.....	56
3.4.4. Takım Ödüllendirme Sistemi Projesinin Tasarımı.....	56
3.4.5. Takım Ödüllendirme Sisteminin Tanıtımı.....	57

3.4.6. Takım Kurma ve Takım Lideri Eğitimi.....	57
3.4.7. Takım Ödüllendirme Sistemi Projesini Gözlemlemek ve Değerlendirmek.....	58
3.4.8. Takım Ödüllendirme Sisteminin Geliştirilmesi.....	58
3.5. Takım Performans Yönetimi.....	59
3.5.1. Takım Performansı Kavramı.....	59
3.5.2. Takım Performans Yönetimi.....	60
3.5.2.1. Yönlendirici Sistemler.....	60
3.5.2.2. Öz Sistemler.....	60
3.5.2.3. Taşıyıcı Sistemler.....	61
3.6. Takım Performansının Ölçümü.....	62
3.6.1. Takım Performans Ölçüm Sistemini Oluşturma Süreci.....	64
3.7. Takım Temeline Dayalı Ödül Türleri.....	66
3.7.1. Maddi Olmayan Ödüller.....	68
3.7.1.1. Dışsal Maddi Olmayan Ödüller.....	69
3.7.1.2. İçsel Maddi Olmayan Ödüller.....	70
3.7.1.3. Maddi Olmayan Ödülleri Tedarik Etme.....	70
3.7.2. Maddi Ödüller.....	71
3.7.2.1. Kar Paylaşımı.....	72
3.7.2.2. Kazanç Paylaşımı.....	72
3.7.2.3. İkramiyeler.....	74
3.7.2.4. Prim.....	72

3.8. Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri ile Takım Bağlılığı Arasındaki İlişkiler.....	75
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	78
4.1. Araştırmanın Tasarımı ve Ön Kabulleri.....	78
4.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	79
4.3. Araştırma Soruları	81
4.4. Araştırmanın Ön Kabulleri.....	82
4.5. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi.....	83
4.6. Ölçüm Aracı ve Değişkenler.....	83
4.7. Uygulama Safhası.....	84
4.8. Uygulanan İstatistiksel Analizler	85
5. ANALİZ VE BULGULAR.....	86
5.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular.....	86
5.1.1. Takım Bağlılığı Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları ...	86
5.1.2. Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları.....	88
5.2. Betimleyici Bulgular.....	90
5.2.1. Genel Ortalamalar.....	90
5.3. Hipotez Testleri.....	91

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR.....	107
EKLER.....	111

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Takım Bağlılığı Ölçeği Kaiser – Meyer – Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları.....	86
Tablo 2. Takım Bağlılığı Ölçeği Faktör Yükleri.....	87
Tablo 3. Takım Bağlılığı Ölçeği'nin Cronbach Alpha Değeri.....	88
Tablo 4. Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Ölçeği Kaiser – Meyer – Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları.....	88
Tablo 5. Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Ölçeği Faktör Yükleri.....	89
Tablo 6. Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Ölçeği'nin Cronbach Alpha Değeri.....	89
Tablo 7. Takım Bağlılığı Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Genel Ortalamalar.....	90
Tablo 8. Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Ölçeğine İlişkin Genel Ortalamalar.....	90
Tablo 9. Araştırma Boyutlarının Birbirleriyle Olan Korelasyonu.....	91
Tablo 10. Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemlerinin Takım Bağlılığı Üzerindeki Etkisi Özet Tablosu.....	92
Tablo 11. Regresyon Modeli Katsayıları.....	92
Tablo 12. Çalışanların Kurumdaki Görevleri.....	93
Tablo 13. Çalışanların Yaşı.....	93
Tablo 14. Çalışanların Cinsiyeti.....	94
Tablo 15. Çalışanların Eğitim Durumları.....	94
Tablo 16. Çalışanların Kurumdaki Deneyimleri.....	95
Tablo 17. Çalışanların Görev Yaptıkları Mağazalar.....	95
Tablo 18. Cinsiyete Göre Takım Bağlılığı Alt Boyutlarından Duygusal Bağlılık Ortalamaları.....	96
Tablo 19. Cinsiyete Göre Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Farkının Testi.....	96
Tablo 20. Mağazalar Arası Duygusal Bağlılık ANOVA Testi.....	97
Tablo 21. Mağazalar Arası Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi.....	98
Tablo 22. Mağazalar Arası Duygusal Bağlılık Ortalamaları.....	99
Tablo 23. Mağazalar Arası Kronik Bağlılık ANOVA Testi.....	99
Tablo 24. Mağazalar Arası Kronik Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi.....	100

Tablo 25. Mağazalar Arası Kronik Bağlılık Ortalamaları.....	101
Tablo 26. Mağazalar Arası Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri ANOVA Testi.....	101
Tablo 27. Mağazalar Arası Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Ortalamalarının Farkı Testi.....	102
Tablo 28. Mağazalar Arası Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Algılama Ortalamaları...	103

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli Diyagramı.....	78
--	----

GİRİŞ

Örgütlerin etkili ve verimli olabilmelerinin aracı olarak kabul edilen takım çalışması, örgütlerde üretim artışını, çalışanların motivasyonlarının artmasını, iş tatmininin artmasını, çalışanlar arasındaki bağlılığın güçlenmesini ve çalışanların performanslarının yükselmesini sağlar. Etkin bir takım çalışması için takımı oluşturan üyelerin ortak hedeflerinin olması, ortak amaçlarının başarılmasında birbirlerine bağlı olarak çalışmaları gerekmektedir.

Etkin ve verimli bir takım çalışması için takım üyelerinin birbirlerine güçlü derecede bağlılık hissetmeleri gerekmektedir. Takım bağlılığı, takım üyelerinin birbirlerine destek olma derecesi şeklinde tanımlanmaktadır. Ortak hedefe ulaşabilmek için takım bağlılığı çok önemli bir husustur. Takım bağlılığı, takımın bulunduğu sosyal çevreden etkilenir. Ayrıca takım bağlılığı üzerinde belirleyici etkisi olan takımın birebir kendisinden ve takım üyelerinin bireysel özelliklerinden de söz etmek mümkündür. Bu özellikler, takım bağlılığı algısını oluşturmaktadır.

Takım bağlılığını etkileyecek önemli bir faktör de takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinin varlığıdır. Takım temelli ödül ve teşvik sistemleri ile takımların başarısı için, takımın performansının ödüllendirilmesi ve bu çerçevede takıma ödül verilmesi sağlanmaktadır.

Etkili bir takım çalışmasının olabilmesi için takımda bulunan bireylerin takım performansına katkılarına göre ödüllendirilmeleri gerekmektedir. Takım ödülleri takım performansını ve etkinliğini de yükseltmektedir. Takım ödüllendirme sisteminin ana amaçlarından bir tanesi çalışanlar arası dayanışmayı arttırmak ve bireyler arası rekabet düzeyini en aza indirmektir. Diğer bir ifade ile takım temelli ödüllendirme sistemlerinin amaçlarından biri takım bağlılığı algısını kuvvetlendirmektir.

Bu bağlamda, takım bağlılığı algısı ile takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı arasında karşılıklı bir ilişki olduğu kabul edilmiştir. Araştırmamızın temel hipotezini bu ilişki oluşturmuştur. Bu anlamda bu ilişki detaylı bir şekilde incelenerek, mağazacılık sektöründe takım çalışmasını destekleyen bir firmanın çalışanlarının takım bağlılığı algısı ve takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algılarını ölçmeye yönelik uygulamalı bir araştırma yapılmıştır.

Memnuniyet verici takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinin oluşturulması durumunda takım bağlılığının artacağı söylenebilir. Takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinin olmaması ya da iyi tanımlanmaması durumunda ise takım bağlılığının olumsuz yönde etkileneceği aynı zamanda da takım çalışmasının etkinliğinin ve verimliliğinin azalacağı söylenebilir.

Çalışmanın araştırma kısmından elde edilecek bulgular sonucunda, araştırmanın temel hipotezinin doğrulanacağı tahmin edilmektedir.

Araştırmanın yürütüldüğü, mağazacılık sektöründe faaliyet gösteren takım çalışmasını destekleyen bu firmanın çalışanlarından elde edilen veriler kullanılarak araştırmanın hipotezinin test edileceği düşünülmektedir. Yapılan çalışma, bu verilerin bulgu, yorum ve sonuç değerlendirmeleri ile tamamlanmıştır.

Takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinin takım bağlılığı üzerindeki etkilerinin konu edildiği bu çalışmanın, örgütlerde insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmanın tanıtılması amacıyla amaç, kapsam ve kısıtlar ile ilgili bilgiler verilmiştir.

İkinci ve üçüncü bölümde araştırmanın teorik temellerini şekillendiği kuramlar açıklanmış, ölçülmeye çalışılan kavramlar hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

Dördüncü bölümde araştırmanın temel hipotezleri, yapıları ve ölçme kısmının tanıtılması amacıyla bilgiler verilmiştir.

Son bölümde ise çalışma sonunda gerçekleştirilen bulgu ve sonuçlar değerlendirilmiş, sonuç kısmı açıklanmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI, ÖNEMİ, KAPSAMI VE KISITLARI

1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu, mağazacılık sektöründe faaliyet gösteren takım çalışmasını destekleyen bir işletmeye ait beş satış mağazasındaki çalışanların takım temelli ödöl ve teşvik sistemlerine karşı algılarının takım bağlılığı algılarına olan etkilerinin incelenmesi ile sınırlı tutulmuŐtur.

Günümüzde örgütlerin etkili ve verimli olabilmeleri için takım çalışmasından yararlandıkları görölmektedir. Ancak gerçek anlamda etkili ve verimli bir takım çalışması için takım üyeleri arasında güçlü bir bağlılığın olmasına gereksinim duyulmaktadır. Bu anlamda takım bağlılığının teşvik edilmesi için takım temelli ödöl ve teşvik sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. Çalışanların takım temelli ödöl ve teşvik sistemleri algılarının takım bağlılığı algılarına etkileri araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Örgütlerde iyi bir şekilde tasarlanmış takım temelli ödöl ve teşvik sistemlerinin takım üyeleri arasında takım bağlılığını arttıracakđı düşünölebilir.

Yapılan bu araştırma ile mağazacılık sektöründe faaliyet gösteren takım çalışmasını destekleyen işletmenin çalışanlarının takıma olan bağlılıkları ile takım temelli ödöl ve teşvik sistemleri arasındaki ilişki belirlenerek, daha etkili ve verimli bir takım çalışmasının oluŐturulmasına katkı sağlayıcı bulgulara ulaŐılacakđı tahmin edilmiştir.

1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI

İŞletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, daha etkili ve verimli olabilmeleri; işbirliği ile çalışan, gönöllü olarak örgütlerin amaçlarını kendi amaçları gibi benimseyen üyelerden oluşan takımlar ile mümkün olabilmektedir. Bu bilincin yerleştiği kurumlarda takım çalışması giderek önem kazanmıştır.

Takım alıŐması örgötsel hedeflere ulaşmak için bir araç olarak kullanılabilir. Ancak öncelikle etkin bir takım çalışmasından söz edebilmek için bazı ön koşullar vardır. Bunlardan

biri takım üyelerinin takım hedeflerini, değerlerini ve yapısını benimsemeleri; takımın başarıları doğrultusunda gayret göstermeleri ve takımın gelişmesi için sürekli katkıda bulunmaları yani takıma bağlılık hissetmeleridir. Bir diğeri ise; takıma güçlü bir bağlılık hisseden takım üyelerinin, takım hedeflerine ulaştıkları zaman ödüllendirilmesi, etkili bir takım çalışmasının ödüllendirilmesidir.

Bu araştırmada, araştırmanın yürütüldüğü perakende sektöründe faaliyet gösteren takım çalışmasını destekleyen firmanın satış mağazalarındaki çalışanlara uygulanan ödül ve teşvik sistemlerinin, takıma bağlılıkları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Böylelikle, takım çalışmasının etkin olduğu satış mağazalarındaki çalışanlara uygulanan ödül ve teşvik sistemleri ve bu sistemlerin takım bağlılığı üzerindeki etkileri belirlenerek, etkili bir takım çalışması için güçlü bir takım bağlılığının, güçlü bir takım bağlılığı için de gelişmiş takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinin gerekli olduğu görüşüne destek sağlanmış olur.

Araştırma bu niteliği ile keşfedici ve sonuç çıkarıcı bir özellik taşımaktadır. Araştırma tek bir işletme üzerinde vaka araştırması niteliğinde olduğu için hiçbir şekilde sektörel ve toplumsal genellemeler yapılmamıştır.

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Takım çalışmasına ağırlık veren ve destekleyen, etkili takımlara sahip olmayı hedefleyen işletmelerde, takımın performansının başarısını temel alan sistemlere ihtiyaç duyulduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Bu sistemler takım çalışmalarını özendirmeye ve teşvik etmeye yönelik sistemlerdir. Dolayısıyla ödül ve teşvik sistemleri bir bakıma takım çalışmasını pekiştiren sistemlerdir. Takım çalışmasını destekleyen işletmeler, takımlarını ödüllendirme yoluna gitmezlerse, gerçek anlamda etkili ve verimli takımlara sahip olamayacaklardır.

Takım üyeleri ortak amaçlarını şekillendirirken aslında kendi aralarında bir bağlılık oluştururlar. Bir takımın amacı, takımı oluşturanların beraberce çalışmaları sonucunda yaratılır ve ayakta durur. Bu nedenle oluşturulan amaç hem gurur hem de sorumluluk kaynağıdır. Takım çalışmasının etkili olabilmesi için takımdaki tüm üyeler takım amaçlarının gerçekleşmesi için eşit derecede katkıda bulunmalıdır. Takım üyelerinin takım amaçlarını

gerçekleştirmeleri ve takıma tam anlamıyla bağlılık duymaları için takım temelli ödül ve teşvik sistemlerine ihtiyaçları vardır.

Takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinin takım bağlılığını etkilediği sonucuna varılırsa takım çalışmasını destekleyen işletmeler, takımı ödüllendirerek takım üyelerinin bağlılıklarının artmasını sağlayacak, daha etkili ve verimli takımlara sahip olacaktır. Araştırmada elde edilen bulguların, perakende sektöründe faaliyet gösteren takım çalışmasını destekleyen bu firmadan hareketle, mağazacılık sektöründe takım çalışmasını destekleyen işletmelerde takım temelli ödül ve teşvik sistemleri kurulması ve bu sistemlerin desteklenmesi hususunda etkileme olasılığı çalışmanın önemini arttırmaktadır.

1.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Yapılan bu araştırma, son yıllarda ülkemizde oldukça yaygınlaşan mağazacılık sektöründe giyim alanında faaliyet gösteren ve takım çalışmasını destekleyen; takım temelli ödül ve teşvik sistemlerine sahip olan bir firmada uygulanmıştır. Araştırma, çalışanların takım temelli ödül ve teşvik sistemlerine olan algıları yükseldikçe etkili ve verimli, takım bağlılığı yüksek takım çalışması gerçekleştirip gerçekleştirmediğini kapsayacak bir niteliğe sahiptir.

Mağazacılık sektörü, takım çalışmasını gerekli kılan iş kollarından biri olduğundan dolayı, takım çalışmasını destekleyen bu firmanın İstanbul'daki beş satış mağazasındaki çalışanlar araştırmanın kapsamını oluşturmuştur.

Bu araştırmada; takım kurma, takım çalışmasının uygulama ve değerlendirme süreçleri, takım çalışmasının gerektirdiği beceriler ve nitelikler, takım çalışmasını yönlendirecek liderin nitelikleri ve görevleri kapsam dışı bırakılmıştır.

1.5.ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Yapılan bu araştırmada, takım bağlılığı ve takım temelli ödül ve teşvik sistemleri ile ilgili literatüre bakıldığında özellikle Türkçe ve yabancı kaynakların az olması dikkat çekmektedir. Bu nedenle yeterli ölçüde Türkçe ve yabancı kaynağa erişilememiştir.

Bilimsel literatür incelendiğinde takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinin ve takım bağlılığının yeterince incelenmediği görülmüştür. Genellikle incelenmiş olan konular takım çalışması, takım kurma, takım bilincinin kazandırılması, takım performans yönetimi sistemi ve genel olarak performansın değerlendirilmesinde ödül ve teşvik sistemleridir.

Araştırma tek bir işletmede, perakende sektöründe faaliyet gösteren, takım çalışmasını destekleyen bir firmanın beş satış mağazasında yürütülmüştür. Her ne kadar 5000'e yakın çalışanın olduğu bir kurum olsa da, verilerin tek bir firma çalışanlarından toplanması bir diğer kısıt olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın yapıldığı kurum, araştırma için anket uygulamasına tek bir sefer için izin vermiştir. Bu nedenle araştırma kavramlarını ölçecek anketlerin, pilot uygulaması gerçekleştirilememiştir. Pilot uygulama sonrası gerçekleştirilecek güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları gerçekleştirilememiştir. Bu durum yapılan araştırma için bir kısıt olarak belirlenmiştir.

1.6. TANIMLAR

Araştırmamızda kullanılan terimlerin tanımları aşağıdaki gibidir.

Takım Bağlılığı Algısı: Mağaza çalışanlarının takımlarındaki bağlılık düzeylerini tanımlamak için kullanılmıştır. Takım bağlılığı algısı, takım üyelerinin birbirlerine destek olma derecesine ilişkin ortak algıları tanımlamaktadır.

Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemlerine Karşı Algı: Takım temelli ödül ve teşvik sistemlerine duyulan memnuniyetin bir ifadesidir. Takım temelli ödül ve teşvik sistemleri ile takımların başarısı için, takımın performansının ödüllendirilmesi ve bu çerçevede takıma ödül verilmesi sağlanmaktadır.

Kurumdaki Görev: Çalışanların kurumlarında yaptıkları işi tanımlamak amacıyla kullanılan bir ifadedir. Araştırmanın yürütüldüğü satış mağazalarında mağaza çalışanlarının görevleri; satış danışmanı, depo sorumlusu, kasa sorumlusu, reyon şefi, mağaza şefi, mağaza kategori yöneticisi, mağaza müdür yardımcısı ve mağaza müdürü şeklinde sıralanmaktadır.

Kurumdaki Deneyim: Çalışanların aynı kurumda buldukları süreyi belirlemek amacıyla kullanılmıştır.

2. TAKIM BAĞLILIĞI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1. ÖRGÜTSEL AÇIDAN TAKIM KAVRAMI

Son yıllarda ekonomik ve sosyal çevrede gerçekleşen değişim, işletmelerin yapısında ve stratejilerinde de değişim hareketinin başlamasına yol açmıştır. Örgütlerin daha verimli ve etkili olabilmeleri için “takım çalışması anlayışı” temel gereksinimlerden biri olmuştur. Günümüzde başarılı işletmelere bakıldığında “takım çalışması anlayışını” destekleyen bir yönetim sisteminin olduğu görülmektedir. “Takım çalışması” bilincinin yerleştiği örgütlerde takım çalışmasını gerçekleştirme ve takım performansının başarısını temel alan sistemler oluşturma giderek önem kazanmakta ve yaygın hale gelmektedir.

2.2. TAKIM KAVRAMI

Günümüzde takım ve grup kavramları özdeş olarak kullanılabilir. Ancak bu iki kavram arasında farklılıklar söz konusudur.

Grup, örgütsel açıdan bir kavram olarak ele alındığında; “benzer amaçlı ve ortak değerleri paylaşan kişilerin oluşturduğu ilişkiler topluluğu” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım daha çok iş gruplarına ağırlık veren bir tanım niteliğindedir. Grubu psikolojik yönüne ağırlık vererek ele alan diğer bir tanım ise; “birbirleriyle etkileşen, psikolojik açıdan birbirlerini anlayan ve kendilerini bir grup olarak algılayan şu ya da bu sayıdaki insan topluluğu” şeklinde verilebilir.¹

Literatüre bakıldığında takım kavramını açıklamaya yönelik birçok tanım ortaya konmuştur. Bu tanımlar arasında çok sayıda benzerlik ve farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu tanımlara aşağıda kısaca değinilmiştir.

¹ Tanıl Kılınç, **Takım Kurma ve Geliştirme**, Doktora Tezi, İÜ İşletme Fakültesi, 1986, s.178.

“Takım”lar en genel anlamda; bazı özgün çalışma amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak tasarılanmış, düzenli çalışma rol ve ilişkilerine sahip olan ve karşılıklı olarak etkileşen ikiden fazla bireyin oluşturduğu topluluk olarak düşünülebilir.²

Takım, özel bir amacın başarılmasında birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu birimdir.³

Byrd’ün tanımına göre örgütsel bir takım, genel bir hedef ya da misyon birliğine sahip olan ve beklenen çıktıyı gerçekleştirmede işbirliğine şiddetli bir gereksinim duyan üç ya da daha fazla kişiden oluşan gruplardır.⁴

Straub’a göre takım ise, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir gruptur.⁵

Takım; önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki ya da daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur.⁶

Takım, Katzenbach ve Smith tarafından şu şekilde tanımlanmıştır:

Genel bir amaca, performans hedeflerine bağlı olan ve birbirlerini karşılıklı sorumlu tutan, birbirlerini tamamlayan yeteneklere sahip olan küçük sayıda insan topluluğudur.

Katzenbach ve Smith; takımın tüm organizasyonlarda performansın esas ögesi olması gerektiğini veya performansın esas ögesi olduğunu vurgular. Takımlar, birçok insanın yeteneklerini, deneyimlerini ve bilgilerini bir arada toplamaktadır.⁷

Bir takım, kendini ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendilerini beraberce sorumlu tuttıkları yaklaşıma adanmış, birbirini tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda insandır.⁸

² Kılınç, **a.g.e** , s. 181.

³ Hüseyin Yılmaz, “ İşletmelerde Takım Çalışması Yolu ile Motivasyon,” (Çevrimiçi)
http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz.htm , 16 Mayıs 2004.

⁴ Yılmaz, **a.y.**

⁵ Joseph T. Straub, **Ekib Kurma ve Yönetme**, çev. Savaş Şenel, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002,s. 9.

⁶ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta, 2000, s. 443.

⁷ Michael Armstrong, **Rewarding Teams**, London, Institute of Personnel and Dvelopment, 2000, s. 12.

Takım, kendini tamamlayıcı yeteneklerle ortak bir hedefe ve belirli performans hedefleri dizisine adanmış küçük bir örgütsel gruptur.⁹

Takımların belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için yüksek performans göstermeleri gerekmektedir. Bu performansı gösterebilmeleri için belirli özelliklere sahip olmaları gerekir.

2.3 ÖRGÜTSEL TAKIMLARIN ÖZELLİKLERİ

Etkili ve verimli bir takım çalışmasının sağlanması için takımların sahip olması gereken temel özellikler vardır. Bunlar kısaca aşağıda yer almaktadır.

2.3.1 Takım Amacı

Bir grup insanın, bir “takım” olarak faaliyet gösterebilmesinin ilk koşulu, bu insanların kendi belirledikleri ya da kendilerine verilmiş olan bir amaca ulaşmaları, değerli bir sonucu gerçekleştirebilmeleridir.¹⁰ Bir grubun takım olabilmesi için ortak ve paylaşılan bir hedefi olması gerekir. Grubun takım olabilmesi; grupta yer alan bireylerin ortak hedeften aynı derecede sorumluluk duymalarına bağlıdır.

Bir takımın amacı takım üyeleri tarafından benimsenmiş ve paylaşılmışsa takımın başarılı olamaması için hiçbir neden yoktur.

Bir takımın amacı, takımı oluşturanların beraberce çalışmaları sonucunda yaratılır ve ayakta durur. Bu nedenle oluşturulan amaç hem gurur hem de sorumluluk kaynağıdır.

Takım amaçları, takımlara, yer alan bireylerin toplamının da üstünde bir kimlik verir.¹¹

⁸ Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith, **Takımların Bilgeliği**, çev. Nejat Muallimoğlu, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1998, s. 68.

⁹ Tanıl Kılınç, “Takım Performansını Yönetmeden Etkin Takımlara Sahip Olamazsınız,” **Executive Excellence Dergisi**, Şubat, 2002, s. 12.

¹⁰ Kılınç, **a.g.e**, s. 183.

¹¹ Katzenbach ve Smith, **a.g.e**, s. 78.

2.3.2. Takım Liderliği

Takım üyelerince, bireylerarası ilişkileri sürdürmede ve faaliyetleri koordine etmede beceri sahibi bir liderin tanımlanması oldukça önemlidir. Liderlik rolü, farklı konularda ve farklı zamanlarda çeşitli takım üyelerince oynanabilir ya da her takımın genellikle örgütleyici tarafından belirlenmiş bir lideri bulunur. Takım lideri, takımın görevini etkinlik ve başarıyla tamamlaması için örgütleyici rol oynar.¹²

Takım liderliği; hedefe giderken belli adımları her kişinin birlikte atmasıdır. Herkesi hedefin bir parçası haline getirir.

Herhangi bir çalışma grubunda liderlik oluşabilir; etkin bir takımda ise liderlik paylaşılır.

2.3.3. Takım Oyuncululuğu

Takımların belirleyici önemli bir özelliği de üyelerin kendilerine ve başkalarına açık rollerinin ve sorumluluklarının olması gereğidir. Bu, takım üyelerinin, çalışmayı ya da amaca ulaşma yollarını aralarında nasıl bölüşeceklerinin belirlenmesi zorunluluğundan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, tüm takımlarda liderlik rolü de dahil olmak üzere her üye için bir rol ya da görev atmasına gereksinim duyulur.¹³

Takım üyesi kendi görevini yaparken takımdaki diğer üyelerin işlerini kolaylaştırıyorsa, bu takım üyesi iyi bir takım oyuncusudur diyebiliriz.

2.3.4. Takım Bağlılığı

Bu özellik takım üyelerinin birbirine destek olma derecelerinin bir göstergesini ifade eder. Her bir takım üyesinin sorumluluğunun bilincinde olması ve işbirliğini gerekli kılan takım çalışmasını idrak etmesi, görevin ya da amacın başarılmasında üyelerin karşılıklı olarak birbirlerine bağlanmalarını zorunlu kılmaktadır.¹⁴

Ortak hedefe ulaşabilmek için takım üyelerinin birbirlerinin açıklarını kapatmaları gerekir.

¹² Katzenbach ve Smith, **a.g.e.**, s. 78.

¹³ John C. Maxwell, **The 17 Essential Qualities of a Team Player: Becoming the Kind of Parson Every Team Wants**, Nashville, Thomas Nelson Publishers, 2002, s. 25.

¹⁴ Kılınç, **a.g.e.**, s. 184.

Takım bağıllığı iki kavramdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki “cohesiveness” kavramıdır. Bunun anlamı; her bir takım oyuncusunun diğer takım oyuncusunun performansından sorumluluk duymasıdır. Bu, takım olmanın en tipik özelliklerindedir.

Diğer kavram ise “commitment” (taahhüt) kavramıdır. Bu kavramda; takıma olan sadakat ve sahiplenme düzeyinden söz edilmektedir. Bağlılık, takım üyesinin kendisine destek vermeyi gönüllü olarak tercih ettiği takıma olan sadakat duygusudur.

Burada şu ayırımın yapılması gerekmektedir. Araştırmada “commitment” (taahhüt) anlamına gelen bağlılık kavramına değinilmektedir.

2.3.5. Takım Artyetişimi

Her bir takım üyesi gruba ya da takıma farklı bir zihinsel anlayışla gelir. Her bir üyenin de sahip olduğu beceri ve yaşadığı deneyimler de farklıdır.¹⁵

Takım artyetişimi ortak bir geçmiş ve takım bileşiminden oluşmaktadır. Takım üyeleri, birlikte ne kadar ortak bir geçmişe sahip olurlarsa takım olma düzeyi de o kadar artar. Hatta takım üyelerinin aynı kültürel geçmişte olmaları daha uyumlu olmalarını sağlar.

2.3.6. Çok Yönlü ve Sürekli İletişim

Örgütsel takımların en tipik özelliklerinden biri de üyeler arasındaki iletişimin, tüm takım elemanlarının kararlara katılımına izin verecek açıklıkta ve samimiyette olması zorunluluğudur.¹⁶

Takım üyelerinin birbirlerinin düşünce yapılarını bilecek kadar çok yönlü ve güçlü bir etkileşimin olması gerekir. İyi takımlar tartışan takımlardır. Farklı düşünen insanlar takımda sinerji yaratır.

2.3.7. Takım İklimi

Bu özellik, grup ya da takımdaki informelliği ve serbestliği, takımda hüküm süren arkadaşlık ve samimiyeti ifade eder. Örgütsel takımlar, üyelerinin konu ya da sorunlarla ilgili gerçek

¹⁵ Kılınç, a.g.e., s. 184.

¹⁶ Aynı, s. 184.

duygularını açıkça ifade edebilecekleri ve söyleyebileceği her şeyi söyleyebildikleri bir ortama sahip olmalıdırlar.¹⁷

Takım iklimi, takım kültürünün algılanış biçimidir. Takım üyeleri, fikirlerini çekinmeden ortaya koyarken aynı zamanda takımın kendisine güvendiğini, destek verdiğini ve diğer takım üyeleri ile aralarında işbirliği olduğunu görmek istemektedir.

2.3.8. Takım Kültürü

Bu özellik, her takımın kendine özgü bir kültürü bulunduğunu ifade eder. Takım kültürünün en önemli unsurları, takımın amaçlarının açık olma derecesi; bu amaca yönelik takım üyelerinin amacı benimseme düzeyi ve takım üyelerinin belirlediği standart ve normlar olarak sayılabilir.¹⁸

2.3.9. Takım Büyüklüğü

Örgütsel takımlar da dahil olmak üzere tüm takımlar için önde gelen özelliklerden biri az sayıda üyeden oluşmalarıdır. Homans, on ikiden daha fazla bireyden oluşan gruplarda karşılıklı etkileşimin mümkün olamayacağını ve yine bir liderin de on ikiden fazla sayıda bireyi kontrol edemeyeceğini ifade etmektedir.¹⁹

Literatüre bakıldığında takım üyelerinin sayısı on ila on iki arasında değişmektedir. Takımın büyüklüğü takımın türüne göre değişmektedir. Örneğin; takım problem çözen ve sinerji yaratan bir takım ise dört ya da beş kişiden oluşmalıdır. Konunun uzmanı pek çok kişi takım büyüklüğünün optimum olarak yedi kişiden oluştuğunu kabul eder.

2.3.10. Takım Prosedürleri

Örgütsel bir takımın biçimsel veya biçimsel olmayan; yardımcı ya da engelleyici mahiyetteki birtakım prosedürleri (işlemleri) izleyeceği bir gerçektir.²⁰

¹⁷ Kılınç, a.g.e., s. 184.

¹⁸ Aynı, s. 184

¹⁹ Aynı, s. 185.

²⁰ Aynı, s. 185.

Takım prosedürleri, yapılan işin önemini ve üst yönetimin sonuçlardan beklentilerini ayrıntılı bir şekilde açıklar. Resmi prosedürleri olmayan takım, kurumsal amaçlarla bağlantısı olmayan yönlere gidebilir. Takım prosedürleri, üst yönetimi takımın ne yapması gerektiğini açıkça ifade etmeye zorlar.

Takım prosedürleri aşağıdaki maddelerin bazılarını ya da tümünü kapsayan kısa ve özlü yazılı belgedir.²¹

Takım çalışmasının birimler ve kurum amaçlarıyla ilişkisi ve öncelikleri

Takımın yer alacağı projenin alacağı tahmini süre

Projeden beklenen sonuçların kısa tanımı

Projenin sağlayacağı faydalar

Takımın kullanabileceği tahsisat, kaynaklar ve bütçe

Takımın yetkisi

Takım prosedürleri amacı bildirir ancak araçları sıralamaz. Araçlar takım liderleri ve üyelerine bırakılmalıdır. Takıma neyi, nasıl yapması gerektiğini anlatmak takım çalışmasının sağlayacağı faydaları baltalar. Richard Hackman'a göre;

Zor anlaşılır veya çok soyut talimatlar üyelerin zaman kaybetmesine ve gerçekten ne yapmaları gerektiği konusunda anlaşmaya çalışırken aralarında ihtilal çıkmasına yol açar. Öte yandan, çok fazla açık ve tam bir talimat da takım üyelerinin bağlılığını azaltabilir, bazen onları istenmeyen hatta ahlak dışı davranışlara ittiği bile olur.²²

2.3.11. Alt Takım Olma

Örgütsel takımların diğer bir özelliği, daha geniş bir örgütsel yapı içinde işlev gören birimler olarak düşünölmeleridir. Bu özellik, örgütsel yapı içinde birden fazla takımın bulunduğunu ve örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için tüm takımların uyumlu olarak çalışması gerekliliğini ifade etmektedir.²³

²¹ Richard Luecke, **Bir Ekip Yaratmak Güçlü ve Etkili Ekip Kurma Yeteneği**, çev. Sedat Büyükarıslan, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008,s. 48.

²² J. Richard Hackman, **Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance**, Boston, Harvard Business School Press, 2002, s.73.

²³ Kılınç, **a.g.e.**, s. 185.

Bir birimin takım olması bir örgütün tamamen takımlardan oluşması anlamına gelmemektedir. Örgütteki her birimin, örgütteki takım hedeflerinin ötesinde hedefleri olması gerekmektedir.

2.4. TAKIM TÜRLERİ

Katzenbach ve Smith takım türlerini açıklamak adına takım performans eğrisi geliştirmişler ve iki eksen oluşturmuşlardır. Yatay ekseninde takım etkisi (etkinlik) yer alırken dikey ekseninde de performans etkisi yer almaktadır.

Takım Performans Eğrisi; küçük bir grubun performansının onun temel yaklaşımına nasıl bağlı olduğunu ve bu yaklaşımı nasıl etkilediğini göstermektedir.²⁴

2.4.1. Çalışma Grupları

Çalışma grupları, takımların aksine, performansları için “en iyi bireyler” in toplamına dayanır. Bu gruplar, birleştirilmiş çabaları gerektiren kolektif iş ürünleri peşinde gitmezler.²⁵

Çalışma gruplarının ortak bir amaç ve ek performans hedefleri yoktur. Takım bilinci yoktur. Bireysel hedefler söz konusudur.

2.4.2. Sözde Takım

Sözde takımlar; kendilerinden takım diye söz etmelerine karşın, riskleri göze alamayan takımlardır.²⁶

Önlerine belirli ek performans ihtiyacı ya da fırsatı çıkan; kolektif performans üzerinde odaklanmayan ve o yolda gerçekten başarılı olmaya çalışmayan gruptur. Ortak bir amaç şekillendirmek istemez. Takım temeline dayalı bir alt yapısı olmasına rağmen üyeler arasında ortak bir dayanışma söz konusu değildir.

²⁴ Katzenbach ve Smith, **a.g.e.**, s. 119.

²⁵ **Ayn**, s. 119.

²⁶ **Ayn**, s. 119.

2.4.3. Potansiyel Takım

Ek performansa ihtiyaç duyan ve performansını gerçek anlamda geliştirmeye çalışan gruptur. Ancak ortak sorumluluk hislerini henüz yerleştirmiş değillerdir.

2.4.4. Gerçek Takım

Tamamlayıcı becerilerle donanmış az sayıdan kişiden oluşmaktadır. Takımın üyeleri kendilerini ortak bir amaca, hedeflere ve çalışma yaklaşımına eşit olarak adanmışlardır. Gerçek takımı oluşturanlar, aralarında sinerji yaratırlar.

2.4.5. Üstün Performans Takımları

Herhangi bir gerçek takım gibi, üstün performans takımı da gerekli beceriler, amaçlar, hedefler, yaklaşım ve sorumluluk duygusuyla donatılmış az sayıda insandan oluşmalıdır.

Ancak, üstün performans takımlarını diğerlerinden ayıran özellik, bağlılık ölçüsü, özellikle takım üyelerinin birbirlerine ne kadar derinden bağlı olduklarının ölçüsüdür. Bu tür bağlantılar, nezaket ve takım çalışmasının çok ötesine kadar uzanır. Takımın her üyesi, kişisel ve profesyonel hedeflere ulaşılmasında diğerlerine yardım eder. Bu tür bağlılıklar şirket faaliyetleri ve hatta takım hayatının ötesine kadar da uzanır.

Kişiler arasındaki bu güçlü bağlantı, üstün performans takımlarını diğerlerinden ayıran yönleri de ortaya çıkarmaktadır. Kişiler arası bağlantının beslendiği takımlarda, takım amaçları daha asil, takım performans hedefleri daha acil ve takım yaklaşımı daha güçlü olur. “Eğer birimiz başarısız olursa, hepimiz başarısız oluruz.” düşüncesi bütün üstün performans takımlarına yayılmıştır. Ayrıca, her birinin, diğerlerinin kişisel gelişimine yardımcı olması, üstün performans takımlarının, üyeleri arasında mübadele edilebilecek yetenekler kazanılmasını ve bu nedenle, daha fazla esneklik kazanılmasını sağlar. Ancak üstün performans takımları pek sık görülmez. Kendiliklerinden ve farklı durumlarda ortaya çıkarlar.²⁷

Takımı oluşturanların birbirlerine olan bağlılığı takımın hedefleriyle birleştiği zaman bir yüksek performans takımının amacını ve başarısını genişletir ve derinleştirir.²⁸

²⁷ Katzenbach ve Smith, **a.g.e.**, s. 95-96.

²⁸ **Aynı**, s. 145.

2.5. TAKIM ÇALIŞMASININ ÖNEMİ

Günümüz işletmelerinde takım çalışmasının önemi giderek artmaktadır. Son yıllarda gelişen ve değişen ekonomik ve çevresel koşullar, örgütleri kendilerinin performanslarını yükseltecek çalışmalar yapmaya teşvik etmektedir. Etkili ve verimli takım çalışmasını destekleyen örgütlerde üretim artışı sağlanmakta, çalışanların motivasyonları yükselmekte, iş tatmini artmakta, çalışanlar arasındaki bağlılık güçlenmekte ve çalışanların performansları yükselmektedir.

Bir grup insanın bir takım olarak takım çalışmasını gerçekleştirebilmesi için; değerli bir şeyi gerçekleştirme ya da kendilerine verilen önemli bir amaca ulaşma ve bağlılık duygularını, birlikte çalışma şevkini ve grup bütünlüğünü sürdürme ya da artırma koşullarını yerine getirmesi zorunluluk olarak görülebilir.²⁹

Katzenbach ve Smith, takım çalışmasının işbirliğini savunma, dinleme, ihtiyacı olanlara destek sağlama ve diğerlerinin başarılarını ve ilgilerini tanıma gibi davranışları teşvik edici birçok değeri sunduğunu belirtirler.

Slater ve West'e göre ise takım çalışmasının, insanların tek başlarına çalışmalarından çok birlikte çalışarak başarılarına imkan tanıdığını; ayrıca, takım üyelerinin diğer takım üyeleri tarafından desteklenmesi ile kariyer gelişimini teşvik edeceğini ifade ederler.³⁰

Takımlara dört açıdan gereksinim duyulur. Bunlar:³¹

1. 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.

2. Takımlar, kesin hedef ve yaklaşımları beraberce geliştirmek suretiyle, gerçek zaman çözümünü ve inisiyatifini destekleyerek iletişim sağlamaktadırlar. Takımlar değişen olaylar ve

²⁹ Kılınç, **a.g.e.**, s. 197.

³⁰ Amy Edmondson, Richard Bohmer ve Gary Pisano, **Speeding Up Team Learning**, Harvard Business Review, 2001, s. 6.

³¹ Katzenbach ve Smith, **a.g.e.**, s. 23.

taleplere karşı duyarlı yani esnek oldukları için yeni bilgi ve değişimlere daha çabuk, daha doğru, daha hızlı ve etkili olarak uyum sağlayabilmektedirler.

3. Takımlar işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut yaratmaktadırlar.

4. Takımların performansları onlar için bir eğlence haline gelebilmektedir. Takım başarısı üyelerin motivasyonunu ve bağlılıklarını arttırmaktadır.

2.6. BAĞLILIK KAVRAMI

Takıma bağlılık konusunu incelerken aslında bağlılık kavramını da incelemek gerekir. Çünkü bağlılık kavramının az olduğu kişi, birim ya da örgütte takım bağlılığının olması beklenemez.

Bağlılıktan söz edebilmek için bireyin, takım kültürünü, takımın kendisini, tarihçesini çok iyi bilmesi gerekir. Bağlılıktan söz edebilmek için bu bilincin iyi bir şekilde verilmesi gerekmektedir.

Bağlılığın göstergeleri; kişinin bağlı olduğu kişi, birim ya da örgüt ile gurur duyması; kişinin bağlı olduğu kişiyi, birimi ya da örgütü tehlikelere karşı koruması ve kişinin bağlı olduğu kişinin, birimin ya da örgütün başarısına sevinmesi, başarısızlığına üzülmesi şeklindedir.

Bağlılık; sadakat ve vefa duygusudur. Bu bağlılık duygusu organizasyonun tamamına, belirli bir departmana veya bir mesleğe ilişkin olabilir. Bağlılık şu şekilde tanımlanabilir;

Kişilerin kendileri ile ilişkide bulunan maddi ve manevi çevre ile kendi aralarında bir bağ hissetmesi ve bu bağ ile ilişkisinin gerektirdiği tutum ve davranışları, isteyerek, zorunlu olarak ya da yapması gerektiğini düşünerek yapması olarak açıklanabilir.

2.6.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir. Bu

çerçeve, Morrow literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir.³²

Örgüte bağlılığın çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Örgüte bağlılık literatürü incelendiğinde, bu terimin anlamı üzerinde çok az bir anlaşmanın sağlandığı söylenebilir. Örgüte bağlılık olgusunun anlaşılması, değişik disiplinlerden gelen araştırmacıların kendi tanımlarını bu alana taşımaları nedeniyle zorlaşmıştır. Aşağıda verilen tanımlar, örgüte bağlılığın birbirinden ne kadar farklı ele alındığını gösterecektir.³³

“Bireyin kimliğini kuruma bağlayan veya ilişkilendiren, kuruma yönelik bir tutum.”

“Sosyal aktörlerin kendi enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere verme isteği; kişilik sistemlerinin sosyal ilişkilere bağlılığı.”

“Kurumun amaçları ile kişinin kendi amaçlarının artan bir biçimde bütünleştiği ve birbirine yakın olduğu süreç.”

“Kişinin, bir yatırım yaparak, dışsal ilgilerini tutarlı bir faaliyet dizisiyle ilişkilendirmesi sonucu ortaya çıkar.”

Başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık; örgüt, değer ve hedeflerini benimsemek ve örgütün başarısı ve hedefleri doğrultusunda gayret göstermenin temelini oluşturan tutum ve davranışları kapsamaktadır.³⁴

Örgütsel davranış araştırmacıları ise örgüte bağlılığı, işgörenlerin kendilerini örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleştirdikleri ve örgütte kalmayı arzu ettikleri bir süreç olarak tanımlamışlardır. Bu yaklaşım ayrıca tutumsal bağlılık olarak isimlendirilmiştir.³⁵

³² Hasan Gül, **Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi**, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2003, s. 74.

³³ Richard T. Mowday, Lyman W. Porter, and Richard M. Steers, **Employee – Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, New York, Academic Pres., 1982.

³⁴ Mustafa Ercan, “**Bölük Komutanı Liderlik Tarzları ile Astlarının Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki**”, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü.İşletme Fakültesi, 2004, s. 43.

Her bireyin şirket başarısını garanti etmek için elinden gelenin en iyisini yapması durumunda 'kişisel katılım' adı verilen özel benimseme türü ortaya çıkar. Bu katılım örgütsel bağlılık (çalışan olma bilinci)dir.

Örgütsel bağlılık bilinci 'iyi çalışan olmanın getirdikleri'dir.³⁶

L.W.Porter, R.M.Steers ve R.T.Mowday bağlılığı, çalışanın bağlı bulunduğu işletmenin hedeflerine olan güçlü inancı, işletmenin değerlerini kabullenmesi, işletmenin faydası doğrultusunda çaba göstermeye arzulu olması ve işletmenin bir üyesi olarak kalma ihtiyacı taşıması olarak tanımlamaktadır. Çalışanların kişisel değerlerinin bağlı bulunduğu kurumun değerleri ile uyumlu olması bağlılığı güçlendirecektir.³⁷

Bu araştırmacılara göre kuruma bağlılık, kişinin kendini çalıştığı kurum ile bütünleştirme derecesidir.

Bağlılık üç faktör ile açıklanmaktadır:

1. Organizasyonun hedef ve değerlerine inanma ve bu hedef ve değerleri kabullenme.
2. Gönüllü olarak organizasyon yararına gayret gösterme.
3. Organizasyonun üyesi olarak kalma arzusu.³⁸

Bağlılık; sadakat ve vefa duygusudur. Bu bağlılık duygusu organizasyonun tamamına, belirli bir departmana veya bir mesleğe ilişkin olabilir. Bağlılık kavramı ile ilgili çalışmaların büyük bölümü departman ve meslek kavramları yerine organizasyonun bütününe bağlılığı incelemektedir. Mesleğe bağlılık konusundaki en iyi örnekler arasında, doktorlar, avukatlar ve öğretim üyeleri, sanatsal açıdan da marangozlar ve tesisatçılar sayılabilir. Mesleğe bağlılığın da kuruma bağlılığın olduğu gibi üç koşulu bulunmaktadır. Bunlar; (a) mesleki değer ve amaçlara inanma, bu değer ve amaçları kabullenme, (b) meslek yararına ve mesleki değerler doğrultusunda gayret gösterme ve (c) mesleğin bir üyesi olarak kalma arzusudur. Kişinin mesleki değerleri ile uyumlu ve mesleki amaçlarını gerçekleştirebileceği bir kurumda

³⁵Hüseyin Çırpan, "Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması", Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1999, s. 56.

³⁶ Claus Moller, **Kurumdaşlık – Employeeeship**, çev. Dr. Abidin Sönmez. TMI Publishing A/S, 1994, s. 12.

³⁷Güven Ordun, "Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma", Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2002, s. 90.

³⁸ Aynı, s. 106.

çalıştığını algılaması mesleki bağlılık ile kuruma bağlılık arasındaki ilişkiyi güçlendirecektir.³⁹

Allen ve Mayer ise örgütsel bağlılığı, kişinin örgütü ile kurduğu psikolojik bağ olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağın kuvvetli olması çalışanın bulunduğu örgütte kalmasını ve örgütü için daha fazla çaba göstermesini sağlamaktadır.⁴⁰

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili ilk çalışmalar Becker tarafından yapılmıştır. Becker, taraf tutma (side-bets) olarak nitelendirdiği teorisinde, bireylerin elde ettikleri ödüller, örgütleri için feda ettikleri zaman ve işgücü gibi yatırımlar aracılığı ile organizasyona bağlandıklarını açıklamaya çalışmıştır. Bu teoriye göre birey değer verdiklerini ortaya koyarak örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise örgüte bağlılığı da o derece büyümektedir.⁴¹

O halde bağlılık şu şekilde tanımlanabilir;

Kişilerin kendileri ile ilişkide bulunan maddi ve manevi çevre ile kendi aralarında bir bağ hissetmesi ve bu bağ ile ilişkisinin gerektirdiği tutum ve davranışları, isteyerek, zorunlu olarak ya da yapması gerektiğini düşünerek yapması olarak açıklanabilir.

2.6.1.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Bağlılık ile ilgili olarak dört farklı yaklaşım geliştirilmiştir:

1. Duygusal yaklaşımda bağlılık; Porter'ın tanımına göre kişinin üyesi olduğu kurum ile bütünleşme derecesini ifade eder.
2. Davranışsal yaklaşımda bağlılık; kişinin yaptığı yatırımlar açısından değerlendirilir. Bu yatırımlar; zaman, emek, dostluk, ilişkiler ve gelişime yönelik olarak yapılan yatırımlardır. Ayrılmanın maliyeti bağlılığı sağlayan öncelikli unsurdur.
3. Normatif yaklaşımda; kişinin hedef ve değerleri ile kurumun değerleri arasındaki uyum kişinin kendisini kurumda kalmaya zorunlu hissetmesine neden olmaktadır. Çalışana yapılan

³⁹ Aynı, s. 91.

⁴⁰ Yoash Wiener, **Commitment in Organizations: A Normative View**, Academy of Management Review, 1982, s. 418.

⁴¹ Howard S. Becker, **Notes On The Concept Of Commitment**, The American Journal of Sociology, 1960, s. 32.

yatırımlar, verilen eğitimler, kişinin çalışma ahlakı ve geldiği topluluğun değerleri kişinin kurumdan ayrılmasına engel teşkil eden unsurlardır.

4. Bütünleşik yaklaşımda bağlılık; duygusal, davranışsal ya da normatif yaklaşımdan birine göre oluşmaz. Bağlılık; tüm bu yaklaşım ve kavramların etkileşimi sonucunda oluşmaktadır.⁴²

2.6.1.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Temelde bağlılığa etki eden kişisel, işe ilişkin ve çevresel olmak üzere üç faktör bulunmaktadır.

1. Kişisel faktörler; bireyin işletmeye getirdiği veya işletmede yaşadığı tecrübeler sonucunda elde ettiği faktörlerdir. Eğitim, toplam çalışma süresi, aynı işletmede çalışma süresi, aynı departmanda aynı yönetici ile toplam çalışma süresi, işletme içerisindeki akrabalık ve dostluk ilişkileri; işe ilişkin beklentiler, değerler, sadakat ve iş motivasyonu...

2. İşe ilişkin faktörler; işin tehlikeli yönleri, kişinin sahip olduğu özerklik düzeyi, astlar ve yöneticilerin desteği, rutinlik, terfi imkânları, ücret, adalet, yönetim ile ilişkiler, işin toplumdaki görünümü ya da ilgili işi yapan kişinin statüsüdür.

3. Çevresel faktörler; doğrudan iş ile ilgili olmayan ancak kişinin işini etkileyen faktörlerdir. Sendika ilişkileri, diğer iş imkânları sayılabilir.⁴³

2.6.1.3. Örgütsel Bağlılığın Ölçümü

Kuruma bağlılığın ölçümü ile ilgili en bilinen çalışma John P. Mayer ve Natalie J. Allen'in geliştirdikleri uygulamadır. Bu Kanadalı akademisyenlere göre örgütsel bağlılık kavramı farklı kaynaklar ve farklı sebeplere dayanan, üç ayrı ama birbirine benzer bileşene sahiptir.⁴⁴

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk araştırmalar örgütsel bağlılığı örgütsel değerlerin içselleştirilmesini yansıtan tek boyutlu bir yapı olarak tasvir etseler de Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın üç farklı bileşene sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır.⁴⁵

⁴² Ordun; **a.g.e.**, s. 91-92.

⁴³ Ordun; **a.g.e.**, s. 91-92.

⁴⁴ Özgür Şahintürk, “Örgütsel Bağlılık ve İntranetin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2003, s. 10.

⁴⁵ Daniel F. Coleman, Gregory P. Irving, Christine L. Cooper , **Another Look At The Locus Of Control-Organizational Commitment Relationship: It Depends On The Form Of Commitment**, Journal Of Organizational Behavior, 1999, s. 20.

Meyer ve Allen'in bağıllığı duygusal (affective), normatif (normative) ve kronik (continuance) bağıllık olarak 3 başlık altında incelemektedir. Kuruma bağıllık 3 farklı şekilde oluşabilmektedir.

Söz konusu bu öğeleri, şu şekilde açıklayabiliriz:

1. Duygusal Bağıllık: Çalışanın örgüte duygusal bağıllığı, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır.

Duygusal bağıllık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içerdiği söylenebilir.⁴⁶

Duygusal bağıllığı yüksek olan bireyler “istedikleri için” örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağıllık türüdür.

2. Devamlılık Bağıllığı: Literatürde bu bağıllık türüne rasyonel bağıllık ve algılanan maliyet de denilmektedir. Devamlılık bağıllığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir.

Devamlılık bağıllığında; duyguların örgüte bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmektedir. Devamlılık bağıllığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur.⁴⁷

3. Normatif Bağıllık: Meyer ve Allen 1990 yılında duygusal ve devamlılık bağıllığına ek olarak Weiner ve Vardi tarafından önerilen ve Weiner tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağıllık modelini geliştirmişlerdir.

Normatif bağıllık, iş görenlerin örgütlerine karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını göstermektedir. Normatif bağıllık çalışanın örgütüne bağıllık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve örgüte bağıllığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağıllıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir.⁴⁸

⁴⁶ John P. Meyer, Lynne Herscovitch, **Commitment In The Work Place Toward A General Model**, Human Resource Management Review 11, 2001.

⁴⁷ N. J. Allen, J. P. Meyer, **The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization**, Journal of Occupational Psychology, 1990, s. 63.

⁴⁸ Aynı, s. 63.

Normatif ya da ahlaki bağıllık, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağıllık göstermenin “doğru” olduğunu hissetmesi yönüyle duygusal bağıllıktan, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de devamlılık bağıllığından ayrılır.

Her üç bağıllık arasındaki ortak noktanın, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Yani, bu üç bağıllık türünde de işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır.

Meyer ve Allen örgütsel bağıllığın psikolojik boyuta sahip olduğunu belirterek; çalışanların organizasyonla ilişkisi ile şekillenme ve organizasyonun sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlardır.

Literatürde en çok kullanılan kuruma bağıllık ölçeklerinden biri Porter ve çalışma arkadaşlarının geliştirmiş oldukları Kuruma Bağıllık Ölçeği'dir. Bu ölçek, bağıllık kavramını tek bir boyut altında belirlemektedir.

Kuruma Bağıllık Ölçeği dokuz yıllık bir çalışma sonucunda farklı işletmelerden 2563 çalışan ile gerçekleştirilen uygulamalar sonucunda geliştirilmiştir.⁴⁹

Bu ölçek 15 ifadeden oluşmaktadır.

Meyer ve Allen'in bağıllık ölçeği ise bağıllığı duygusal, kronik ve normatif olarak 3 farklı boyutta ölçmektedir. Bu ölçek 18 ifadeden oluşmaktadır ve takım bağıllığı ölçeği oluşturulurken bu ölçekten yararlanılmıştır.

O halde kuruma bağıllığı ölçmeyi hedefleyen ölçekleri 2 grupta incelemek mümkündür.

1. Porter ve çalışma arkadaşlarının geliştirmiş oldukları Kuruma Bağıllık Ölçeği ve benzer ölçekler bağıllığı tek ve genel bir ortalama değer ile belirlemeye çalışmaktadır.

2. Meyer ve Allen'in geliştirdikleri bağıllık ölçeği ve benzer diğer ölçekler ise bağıllığı farklı boyutlar altında belirlemeye çalışmaktadır.

⁴⁹ Ordun, a.g.e., s. 106.

2.6.2. TAKIM BAĞLILIĞI

Takıma ve takımın amaçlarına bağlılık, başarı için mutlaka olması gereken bir şeydir. Şayet takım üyelerinin takıma bağlılığı yoksa enerjilerini ve vakitlerini başka şeylere harcayacaklardır.

Takımlar anlamlı bir amacın şekillenmesi uğrunda çalışırken bağlılık geliştirirler.⁵⁰

İyi takımlar, kendilerine ait bir amacın oluşturulması, şekillendirilmesi, bu amaç üzerinde fikir birliğine varılması için büyük ölçüde zaman ve çaba sarf ederler. Bununla birlikte takım bağlılığı da gelişmiş olur.

Bir takımı oluşturan bireyler riskleri göze alarak, birbirlerine güvenerek, birbirlerine bağlı olarak çok çalışmayı göze almazlarsa gerçek takımlar oluşmaz.

Göze alınması gereken risklerden en önemlisi, bireysel sorumluluktan karşılıklı sorumluluğa geçebilmek için takımı oluşturanların kendi aralarındaki güveni ve birbirlerine bağlı oldukları inancını yerleştirmektir.⁵¹

O halde takıma bağlılık şu şekilde ifade edilebilir:

Takıma bağlılık; takım üyesi ile takım arasındaki kuvvetli bağ olarak tanımlanabilir.

Takıma bağlılık; kişinin üyesi olduğu takımın hedeflerini, ilişkilerini ve yapısını benimsemesi; ilgili takımın başarıları doğrultusunda gayret göstermesi ve takımda çalışmaya devam etme isteği olarak tanımlanabilmektedir.

Takıma bağlılık; üyelerin takımdaki varlıklarını devam ettirmelerine ek olarak takımın başarı elde etmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Takıma bağlılık düzeyi yüksek olan üyeler, kendilerini takımın bir parçası gibi hissederler. Ayrıca üyeler takımın misyon ve değerlerine ulaşmak için sürekli katkıda bulunurlar ve takımın gelişmesi için yeni çalışmalara imza atarlar.

Takımın başarılı olabilmesi için birlikte çalışılan takım üyeleri kişisel fedakârlıklar yapar.

⁵⁰ Katzenbach ve Smith, **a.g.e.**, s. 74.

⁵¹ **Aynı**, s. 145.

Takımda herkesin kendi düşüncesini çekinmeden ifade edebileceği ve aynı görüşü paylaşmasa da herkesin, diğerlerinin düşüncesine saygı göstereceği bir kültür oluşturmak için takım üyeleri hep birlikte çaba gösterir. Takım dışındayken herkes takımıyla ilgili olumlu konuşur. Takım, takım üyelerine aittir, onu savunurlar. Başkalarına takımın iyi yönlerini anlatır, takımı daima korurlar. Takım üyeleri, hoşlanmadıkları bir şey gördükleri zaman bunu kendi dört duvarları içinde çözümlenmeye, düzeltmeye çalışırlar. Birbirlerine yardımcı olurlar. Kendilerini düşündükleri ölçüde başkalarını da düşünürler. Bağlılık çatışmaları söz konusu olduğunda fikirlerini açıkça dile getirirler ve hep birlikte çözüm bulmaya çalışırlar.

Bağlılık; kendisine destek vermeyi tercih ettiğiniz birine gösterdiğiniz sadakattir.

Bağlılık duygusu taşıyan bir takım üyesi;⁵²

1. Takımı başarılı olduğu zaman mutludur;
2. Takımı bir tehlike ile karşı karşıya kaldığında aktif rol üstlenir ve onu savunur;
3. Takımın mensubu olmaktan gurur duyar;
4. Takımı hakkında olumlu düşünceler ortaya koyar ve dıştan gelecek olumsuz etkilere karşı onu korur;
5. Yapıcı eleştirilerde bulunur fakat eleştirilerinin takımın içinde kalmasına özen gösterir.

Bir takımda; (1) takım ruhu varsa; (2) insanlar hep birlikte ortak hedef için çalışıyorlarsa; (3) herkes işini sahipleniyorsa; (4) herkes her koşulda elinden gelenin en iyisini yapıyorsa; (5) yapılan işten zevk alınıyorsa; (6) insanlar takımın bir elemanı olmaktan gurur duyuyorsa; (7) her birey kendini geliştiriyor ve güçlü yönlerinden en iyi şekilde yararlanıyorsa; (8) takımın başarı ve başarısızlıklarının sorumluluğunu herkes paylaşıyorsa; (9) her birey hem kendisi hem de takımı için oynuyorsa; o takımda 'Takım Bağlılığı' var demektir.

Bir bölümde iyi bir takım çalışmasının bulunması, üyelerin her konuda aynı görüşü paylaşmaları anlamına gelmez. Fakat üyeler birbirleriyle ortaklaşa çalışarak bir amaca ulaşmayı hedefler.

⁵² Harlan Ray Hammond, **The Antecedents of Affective Commitment To The Team and Their Impact on Team Effectiveness**, Doktora Tezi, TUI Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2008, s. 56.

Takım bağılılığının olduğu yerde, uzlaşmanın olması şart değildir fakat güçlü takım ruhu vardır.

Bir projede ta da takımda yer alan üyelerin, karşılıklarına herhangi bir engel ortaya çıktığında ya da takım liderleri başlarında olmadıklarında projenin tamamlanması konusunda kendilerini sorumlu hissetmeleri; ortaya çıkan engelleri aşmak için inisiyatif kullanmaları; takım hedeflerine bağlı olmaları şarttır.

Bir takımda takım bağılığını yerleştirme takım liderine aittir.

Takım üyelerinin takım liderine bağılılık duymaları ve takım olma bilincini göstermeleri için ön koşul takım liderlerine güvenmeleridir.

2.6.2.1. Etkin ve Verimli Bir Takımın Özellikleri

İyi sonuçlar elde eden bir takım, aşağıdaki özelliklere sahiptir⁵³:

1. Takımın hep birlikte bir şeyler gerçekleştireceği konusunda görüş birliği vardır. (Bu her konuda görüş birliği içinde olmaları anlamına gelmez).
2. Takımın hedefleri ve görevleri her birey tarafından hem tam olarak anlaşılmalıdır hem de benimsenmiştir.
3. Sorumluluklar ve üstlenilecek roller bireyler arasında açık ve anlaşılır bir şekilde dağıtılmıştır.
4. Değerler, performans standartları ve kurallar açık ve anlaşılır niteliktedir.
5. Takım hem yapabilecek durumdadır hem de yapmayı istemektedir. Sonuçlara ulaşmak için gerekli olan takım çalışmasını geliştirme konusunda yeteneğe ve motivasyona sahiptir.
6. İletişim kanalları açıktır. Herkes fikirlerini ve duygularını dile getirmektedir. Herkes aktif olarak dinlemeyi bilmektedir.
7. Her birey özdeğere sahiptir; kendini ortaya koyma konusunda tereddüt göstermez ve hiçbir zaman yapay bir performans sergilemez.
8. İnsanlar birbirini destekler ve teşvik eder. Herkes birbirine saygı gösterir ve önem verir.
9. Takımın ulaşacağı hedeflerin tümü esas alınarak ve herkesin birbirine ihtiyaç duyduğu gerçeği göz önünde bulundurularak, her bireyin kişiliğine ve yeteneklerine uygun çalışma ortamı sağlanmıştır.

⁵³ Claus Moller, **Kurumdaşlık – Employeeeship**, çev. Dr. Abidin Sönmez. TMI Publishing A/S, 1994, s.16.

10. Bireysel hedefler ve takımın hedefleri aynı doğrultuya getirilmiştir.

Bir takımın etkin işbirliği ve bağlılık anlayışı içinde faaliyetini sürdürebilmesi için önemli özelliklerden birisi de tüm takım üyeleri arasında bilgi akışının olması gerekliliğidir. Üyelerini açık ve dürüst şekilde bilgilendirmesi halinde takım lideri, yüzde yüz düzeyinde bağlılık ve performans elde edecektir. Takım içinde fikir alışverişinin her düzeyde mümkün olması ve açıklık ilkesine bağlı kalınması, kimsenin kendini dışlanmış hissetmemesini sağlayacaktır. Açık ve dürüst iletişim bireyler arasında güven, inanç ve bağlılık yaratır.

2.6.2.2. Takım Olma Bilinci

Takımda hem takım lideri hem de takım üyelerinin takım ruhu sergilediği durumlarda⁵⁴;

- Herkes takımın elde edeceği sonuçlarla ilgili olarak sorumluluk hisseder.
- Herkes takımın hedeflerine ve takımda bulunan insanlara bağlılık duyar.
- Herkes takımın verimlilik, ilişkiler ve kalite alanlarında gelişmesi için inisiyatif kullanır.

Takım olma bilinciyle davranma, takım üyelerinin, kendilerinden başka diğer üyeleri de düşünmelerini gerektirir.

Kişinin içinde bulunduğu takıma karşı abartılı bağlılık duyması, kendini abartılı şekilde takımıyla özdeşleştirmesi, şirket içinde takımlar arasında rekabetin ve çatışmaların doğmasına yol açabilir.

1. Şirket, bir takımı, yalnızca o takımın ulaştığı sonuçlar için değil; şirketin elde ettiği genel sonuçlara o takımın yaptığı katkılar nedeniyle de ödüllendirebilir.
2. Bir takım diğer takımlara sağladığı destek ve yardımlar nedeniyle ödüllendirilebilir. Takımlar diğer takımlarla işbirliği yapmaları yönünde teşvik edilebilir.
3. Yönetim takımlar arasında sık sık görev rotasyonu uygulayabilir; farklı departmanlardan insanları bir araya getirerek proje takımları oluşturabilir.
4. Şirket, takımları, herkes için en iyi olan sonuçların elde edilebilmesi için kaynakları ortaklaşa kullanmaları yönünde teşvik etmelidir.
5. Ödüller takımlar arasında eşit olarak paylaşılmalıdır.⁵⁵

⁵⁴ Ayn, s. 143.

⁵⁵ Moller, a.g.e., s. 143.

Takım olma bilincinin yerleştiği şirkette somut ücretlendirme sistemine ek olarak, bir de soyut ödüllendirme sistemi bulunur. (Hem yeterli hem de istekli kişiler ödüllendirilir; takdir edilir ve terfi ettirilir).

Sıcaklık, takım ve örgüt kültüründe yaygın olan iyi arkadaşlık duygusu, üyelerin birbirinden hoşlanması üzerine kuruludur. Arkadaşlık gibi informel oluşumlar takım ve örgüt bağlılığına katkı sağlar. Böylece güçlü bir iklim yaratılması olanağı sağlanır.⁵⁶

Çoğunlukla insanlar sonuçta hoşnut duyacakları işle mücadele eder ve onu başarmak isteği ile güdülenirler. Bu sebeple pek çok çalışan kendini göstermek ve sorumluluk üstlenmek için hazırdır. Kendilerine böyle bir ortamın verilmesini isterler. Hemen herkes başarısından dolayı önemli görüldüğünü, kendine karşın saygın davranıldığını, gereksinimleri ve sorunları ile gerçekten ilgilenildiğini algılamak ve görmek ister. Böyle bir ortam bireyleri örgüte bağlar. Örgütle ve örgütün diğer üyeleri ile bağlılığı arttırarak uyumlu davranmaya yöneltir.⁵⁷

Takım belirli hedeflere birlikte ulaşmak için bir araya gelmiş ve aralarındaki işbirliği, kader birliği oluşturmuş bireylerden meydana gelen sosyal bir sistemdir. Takımların işbirliği ve kader birliği oluşturabilmesi, güçlü bir takım bağlılığının da göstergesi olarak kabul edilebilir. İşbirliği ve güçlü bir çalışma ortamı yaratabilmek, etkin takımların temel göstergelerindedir. Bu sebeple takım çalışması anlayışı ve takım bağlılığı algısı arasındaki ilişkililiği açıklamak için “takım ruhu” kavramının kullanılmasının yararlı olacağı düşünülmüştür.

Özellikle takım çalışmasını gerektiren durumlarda, tek bir bireyin örgütsel ortamla ilgili algının yanında, genel olarak paylaşılmış ortak algılar, takım bağlılığı için daha belirleyici olabilir.

Örgüt ve takım bağlılığı; takım çalışmasının bir ön koşulu olarak kabul edilmiştir. Bu ön koşula göre, eğer örgütsel ortamlar ve örgütlerin alt sistemleri olan takımlarda elverişli çalışma koşulları varsa, takım çalışmasının etkinliğinden söz edilebilir. Öte yandan, başarılı (etkin) bir takım çalışmasının, güçlü örgütsel ortamların oluşmasına katkı sağladığı kabul

⁵⁶ Muhammet Seyhan, “Örgüt İklimi ve Takım Çalışması”, Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2002, s. 29.

⁵⁷ Michael Wachter, **8 Lies of Teamwork**, Avon lake, OH: Corporate – Impact, 2002, s.60.

edilmiştir. Etkin takım çalışmasının ve güçlü çalışma ortamının varlığı karşılıklı birbirine bağlı değişkenler olarak belirlenmiştir.

Bir takımın etkili ve verimli bir takım çalışma oluşturması, takım üyelerinin belirlenen amaç ve hedeflere birlikte ulaşma istekliliği ile doğrudan ilişkilidir. Her takımın kusursuz bir takım çalışması oluşturacağı düşünülemez. Etkin bir takım çalışmasında aranacak ilk koşullardan biri, takım üyelerinin takımın amaç ve hedeflerini geliştirmiş bir sorumluluk bilinci ile paylaşımları ve uyumlu çalışma ilişkilerine sahip olmalarıdır. Buna göre takım çalışması, örgütsel takımlarda “görev başarımına sorumluluk ve şevkle katkıda bulunan ve sürekli ilişki halindeki bireylerden oluşan küçük bir işbirliği grubunun uyumlu eylemi⁵⁸ olarak tanımlanabilir.

Çalışma takımlarının küçük bir işbirliği grubunun uyumlu eylemi olarak tanımlanması, bireylerin tek başına olduklarında başaracaklarından çok daha fazlasını birlikte çalışarak elde edebilecekleri inancına dayanır. Takım çalışması, takım ruhunu derinden hissetmeyi ve yaşamayı zorunlu görür.

Diğer yandan, etkin bir takım çalışması, bilginin, fikirlerin, kararların paylaşılmasını gerekli görür. Böyle bir paylaşım duygusu ise bireysel sorumluluğun bütüncül bir dayanışma ile birleşmesi gerektiğini ortaya koyar. Yani “birlikte etkin bir çalışma yapmak”, herkes için önemli ve yararlı olana değer vermek, takım çalışmasının özünü oluşturur. Takım çalışması bir tür paylaşımdır. Karşındakinin düşüncelerine, görüşüne ve diğerleri için önemli olan şeylere karşı saygılı olma ile ortaya çıkan paylaşımdır. Sonuçta, böyle bir paylaşma ortamı, takım çalışması için de güçlü bir bağlılığın varlığına işaret eder.

Örgütsel etkinliğe ulaşmanın bir aracı olarak kabul edilen takımların ve takım çalışmasının sahip olması gereken bazı temel karakteristikler vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁵⁹.

⁵⁸ Tanıl Kılınc, “Örgüt Geliştirmede Aşama: Duyarlılık Eğitiminden Takım Kurma ve Geliştirmeye”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, s.16, No:2, 1987, s. 111.

⁵⁹ Glenn M. Parker, **Team Players and Teamwork: The Now Competitive Strategy**, San Fransisco: Jossey – Bass Publishers, 1990, s. 62.

1. Açık bir misyon
2. Bireyler arası gelişmiş pozitif ilişkiler ve örgütün diğer birimleri ile dayanışma;
3. Kusursuz iletişim, açıklık ve üyeler arasında güven duygusunun yerleşmiş olması;
4. Üyeler arasında bilgi, beceri ve fikir paylaşımının bulunması.

Bu karakteristiklerden yararlanarak oluşturulabilecek çalışma ortamı, takımların amaçlarına daha etkili bir biçimde ulaşmasına olanak sağlayabilecektir. Etkin bir takım çalışması için, takım süreçlerine bağlılığı sağlayıcı uygun tutumları geliştirip yararlı bir çalışma ortamının yaratılması gereklidir.⁶⁰

Etkin bir takım ve verimli bir takım çalışması oluşturulabilmenin diğer bir ön koşulu da takım çalışmasına olanak sağlayan bir bağlılığın bulunmasıdır. Takımların ve takım çalışmasının etkinliğine destek sağlayabilecek bağlılık: takım üyelerinde verimliliği sağlayan bağlılıktır. Öte yandan, takım üyeleri arasında güçlü bir bağlılık duygusu; bireyler arası ilişkilerin güçlü olmasını, açıklığın desteklenmesini gerekli görür. Takım üyeleri kendilerini yalnız, izole edilmiş bir çalışma grubu olarak görmemelidir. Bu bağlamda, takım liderinin desteğini yakından hissetmeleri, aralarında güçlü bir bağlılık oluşturarak, takım çalışmasının etkinliğine yardımcı olabilir.

Hemen her takımda hedefe giden yolu tıkayan pek çok engelden söz edilebilir. Bu bakımdan, takımların uzun vadede etkinlik ve verimliliklerine destek sağlayacak bir ortama gereksinim vardır. Söz konusu ortam, takım çalışmasına yarar sağlayabilecek, ödül ve kontrol sistemleri, değerlendirme ve bilgi iletişim sistemleri... gibi takımı ve takım çalışmasını destekleyici unsurlara sahip olmalıdır. Takımlar için verimli bir ortamın, bireyleri takıma bağlayıcı, takım ruhunu besleyip geliştirici, biz duygusunu canlandırıcı... gibi daha çok psikolojik karakterli etkenlerin kontrolünde olduğu kabul edilebilir.⁶¹

Yönetimin takıma bakış açısı, etkin bir takım çalışması için destek oluşturan temel unsurlardan biridir. Görevini sorumluluk bilinci ile yapma durumundaki takım üyeleri için tepe yönetimin veya diğer yöneticilerin oluşturacağı güven, cesaret, katılım, açıklık, bilgi akışı gibi etkenler son derece önemlidir. Çünkü bu tür yönetsel tavırlar, üyelerin örgütle veya takımla bağlılığını arttırıp etkin bir takım çalışması için onları güdüler. Araştırmalar

⁶⁰ Seyhan, **a.g.e.**, s. 67.

⁶¹ Seyhan, **a.g.e.**, s. 70.

liderlerinden hoşnut olan çalışma takımlarının çok daha verimli olduklarını ortaya koymuştur.⁶² Kısacası, tepe yönetimin takım üyeleri için ödül niteliği taşıyan bütün uygulamalarının takım üyeleri arasında bağlılığı arttırıcı ve güçlü bir iklimin oluşmasına katkı sağlayıcı olduğu söylenebilir.

Takım bağlılığını geliştirmenin bir yolu da, üyelerin takımın önemli bir bireyi oldukları bilincine ulaşmalarını sağlamaktır. Takım üyelerinin böyle bir bilince ulaşmaları, ancak katılımı sağlanabilir. Günümüzde pek çok işletmede katılımcı yaklaşımın değişik uygulama biçimlerinden yararlanılarak çalışanların katılımı desteklenmelidir.⁶³ Aslında etkili bir takım çalışması için üyelerin katılımı zorunludur. Çünkü, takımın ve takım çalışmasının varlığı üyelerin katılımı ile olanaklıdır.

Başarılı bir takım çalışması, takım üyeleri arasındaki bağlılık düzeyi ile ilişkilendirilebilir. Belirli bir grup içinde yer alan bireyler, bu grubun sosyal birimleridir. Grubun veya takımın yapısal sağlamlığı, söz konusu olan sosyal sistemler arasındaki çekim gücünün fazlalığına bağlıdır. Bu çekim gücü ise, bireylerin karşılıklı olarak anlaşmaları, olumlu etkileşim içinde bulunmaları ile kuvvetlendirilebilir. Böylece takım üyeleri arasındaki bağlılık düzeyi arttırılarak örgütsel etkinliğe katkı sağlanabilir. Bütün üyelerin aktif katılımını sağlamak ve onları bu yönde desteklemek yolu ile oluşturulabilecek motivasyonla takım bağlılığını geliştirmek, insan kaynaklarını en iyi kullanma yollarından biridir.⁶⁴

Amacın açıklığı; misyon, hedef ya da görevin belirgin olduğunun ifadesidir. Öte yandan bir takımın varoluş amacının bilinmesi, diğer bir ifade ile özgün performans hedeflerinin belirlenmiş ve takım üyelerince anlaşılması, amaçların açıklığının bir göstergesidir. Bu sebeple, takımların misyonu bütün açıklığı ile ortaya konmuş ve takım üyelerine anlatılmış olmalıdır.

Glenn M. Parker'a göre, amaç üzerine ortak bir anlayış sağlandığında takım kurulmuş olur. Öte yandan takım üyeleri arasında bağlılığı sağlamak ya da arttırmak için amaçların açıklığından yararlanılabilir. Çünkü, amaçlara açıklık kazandırmanın esası, bilgi paylaşımıdır.

⁶² Aynı, s. 71.

⁶³ Lee G. Bolman and Terrnce E. Deal, "What Makes A Teamwork", **Organizational Dynamles**, s.21, No.2 1992, s. 37.

⁶⁴ Seyhan, **a.g.e.**, s. 85-86.

Bilgi paylaşımı yolu ile diğer alanlarda (takımın işleyişi ile ilgili, takım süreçlerinde...) yaşanabilecek pek çok sorunun çözümüne katkı sağlanır.⁶⁵

Amaç açıklığı, takım bağlılığını arttırarak performans hedeflerine yönelmeye destek oluşturur. Örgütteki ya da takımdaki bütün üyelerin birbirine destek olması, üyeler arasındaki sıcaklık ve samimiyetin yaygınlaşmasına yardımcı olur. Söz konusu etkileşimlerin informel zeminlerde sürdürülmesi, takım dayanışmasını ve takım bağlılığını geliştirebilir.

Bir şirkete ait olma, bir çalışma takımının önemli bir üyesi olma duygusu, bir tür cesaretlendirme ve güdüleme işlevi görerek, bireyin işletme ya da takımla bağlılığını arttırarak, aidiyet duygusunu besleyerek, işletme veya takımla bütünleşmesine olanak sağlar.

Sonuç olarak bir takım üyesinin takımına yüksek düzeyde bağlılık hissetmesi takım içinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Her şeyden önce kişinin yüksek düzeyde bağlılığı, takım içinde kararlara katılımını sağlar. Bu katılımlı ve güven verici çalışma, takım için gerekli ürünü ortaya koymaya çalışır. Kendisinin ve takımının performansı artar, diğer takım üyeleri yaptıkları işe daha fazla ilgi gösterirler.

⁶⁵ Aynı, s. 87.

3.TAKIM TEMELLİ ÖDÜL VE TEŞVİK SİSTEMLERİ

3.1. ÖDÜLENDİRME SİSTEMLERİ

İnsanların çabalarının etkin kullanımı, örgütler için her zaman önemli bir kavram olmuştur. Günümüzde, her yöneticinin karşısına çıkan sorunlardan biri, çalışanların etkinliğini yüksek düzeylere çıkarmak ve bu etkinliği sürdürebilmede çalışanların yeterince moral sahibi olabilmeleri için iş koşulları ve ödül sistemlerinin nasıl oluşturulması gerektiğini saptamaktır.

Ödüllendirme, sözlük anlamında yaptığı iyi ve faydalı bir işin karşılığında birine bir şey verme olarak ifade edilmektedir. Yönetim literatüründe ise, ödüllendirmeyi, çalışanların örgüte yaptıkları katkının bir karşılığı olarak mükâfatlandırılması şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu mükâfatın “ne olarak ve nasıl verileceğinin belirlenmesi” ödüllendirme sisteminin konusunu oluşturmaktadır.⁶⁶

Çalışanlar, işlerini en iyi şekilde yaptıklarında takdir edilmek isterler. İyi bir davranışın veya başarılı sonuçların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi ise o davranışın veya sonucun tekrar edilmesi için gösterilecek çabaların devamını sağlar.

Davranış bilimlerinin gelişimi sürecinde, bilim adamları örgütlerin geliştirdikleri ödül sistemlerinin çalışanların etkinliğinde önemli bir rolü olduğunu anlamışlardır. Bilim adamları motive edici ve öğrenmeye koşullayıcılar olarak maddi ve manevi ödüllere artan bir ilgi göstermişlerdir.

Çalışanları ödüllendirilmesinde kullanılacak araçlardan en önemlileri terfi ve ücret arttırımıdır. Fakat bunların dışında başka yollar da bulunmaktadır. Plaket vermek, sertifika vermek, seyahat hediye etmek, panolarda çalışanların başarılarını duyurmak, şirketin yayın organlarında çalışanların başarılarını tanıtmak, sorumluluk arttırmak, özel eğitim imkânları sunmak vb. diğer ödüllendirme unsurlarıdır.

⁶⁶ Ali Danışman, İşletmelerde Ödüllendirme Sisteminin Temel Esasları ve Yönetim Tarzları ile İlişkisi, Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2000, s. 257.

Ödüllendirme sistemleri sadece ücret artışı ve terfilerden ibaret değil, aynı zamanda bunların çalışanlara sunulduğu ve çalışanların bunları algılaması ile de ilgilidir.⁶⁷

Ödüllendirme sistemleri, çalışanları örgüt hedeflerine yönelik olarak daha etkili olmaya yönlendirmek amacıyla oluşturuldukları için, yöneticilerin, sorumlu oldukları grup için azmi pekiştirme etkisi olan ödül sistemleri kurmaları gerekir. Teşvik planlarının işleyebilmesi için bu planlardan etkilenecek olanların, yaptıkları işin gelişimi üzerinde denetimleri olması ve üretimlerinin kalitesinden sorumlu olmaları; çıktılarının oranı ve kalite düzeyleri hakkında örgüt ve üyelerin işlem düzeyinde görüş birliğine varmış olmaları ve yüksek oranda çıktının elde edilmesi isteniyor olması gereklidir.⁶⁸

3.1.1. Ödüllendirme Sistemlerinin Amacı

Ödüllendirme sistemlerinde edimsel şartlanma ilkelerinden yararlanarak çalışanların örgüt hedeflerini daha etkin bir şekilde gerçekleştirmeleri amaçlanır. Bu nedenle, bu hedeflere uygun tepkiler pekiştirilir.

Ödülün sık verilmesinin öğrenmenin etkisini arttıracakı vurgulansa bile, ödül verme yöntemleri ekonomik olmak zorundadır. Bu yöntem sayesinde elde edilecek çıktılar, örgütün girdilerinden fazla olması gerekir. Örgütlerin girdilerinin bir süre için çıktılardan fazla olması olağan bir durum olsa bile, ödüllendirme sistemleri kalıcı programlar olmalıdır. Bu nedenle, ödül sistemini uzun süreli ve ucuz maliyetli olarak kullanımda tutmak için maddi ağırlığı fazla ödüller kademeli olarak kaldırılırken, geri bildirim gibi ödüller kalıcı yapıda oluşturulmalıdır. Ödüllerin verilmesinde ekonomi sağlamanın bir diğer yolu, edimsel şartlamanın genelleme ilkesinden yararlanmaktır. Bu uygulamada, benzer ödüllerin pekiştirici görevi göreceği düşünülerek, daha az maliyetli ödüllerle arzulanan davranışları elde etmek mümkün olur.⁶⁹

Etkili bir ödül sisteminin amaçları şöyle sıralanabilir:⁷⁰

⁶⁷ Leon Bovete, “**Bireysel Ödül Tercihlerine Dayalı Bir Teşvik Sistemi Modeli ve Bir Hizmet Kuruluşunda Ödül Tercihlerine İlişkin Bir Vaka Araştırması Örneği**,” Doktora Tezi, İÜ İşletme Fakültesi, 1993, s. 105.

⁶⁸ Aynı, s. 105.

⁶⁹ Aynı, s. 108.

⁷⁰ Aynı, s. 108.

- İçsel adaleti sağlamak; örgüt tarafından belirlenen iş ve şirket arasındaki ilişkiyi kapsamakta, farklı coğrafik yerde bulunan işletmelerde benzer performansı gösteren kişilere aynı ücretin ödenmesidir.
- Dışsal adaleti sağlamak; işletmede pazar veya ekonomik koşullara göre belirlenen ücrettir.
- Kişisel adaleti sağlamak; işgörene yapılan yardımı içerir.
- İşgöreni işletmede tutmak; ödüllendirme sistemleri iyi yapılandırılmış işletmelerin en iyi işgörenleri elde tuttuğu tespit edilmiştir.

Ödüllendirme sistemi kapsamında çalışanların mükâfatlandırılması amacıyla sunulacak ödüller, esas itibarıyla, dışsal ve içsel ödüller olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

Bir tarafta, çalışanların tatminlerinin sağlanarak örgüte olan katkılarının artırılması, diğer tarafta maliyetlerin makul bir seviyede tutulması ve bu yolla örgütsel etkenliğin ve performansın geliştirilmesi açısından ödüllendirme sisteminin ne kadarının dışsal ödüllerden oluşacağı, içsel ödüllere ne kadar yer verileceği ve bunların nelerden meydana geleceği oldukça önemlidir. Çünkü genel olarak ödüllendirme sisteminden ve özel olarak ödemelerden tatmin olmayan personel, işten ya psikolojik olarak ya da fiziksel olarak çekilerek tepkisini ortaya koyacaktır. Her iki durumun da örgüt performansını olumsuz yönde etkileyeceği açıktır. Bu çerçevede, etkili bir ödüllendirme sisteminin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.⁷¹

1. İşletmeye nitelikli eleman kazandırmak ve bunların işletmede devamlılığını sağlamak
2. Performansı motive etmek
3. Çalışanların bilgi ve beceri bakımından gelişmesini sağlamak
4. Örgüt kültürünün şekillenmesini sağlamak
5. Örgüt yapısını güçlendirmek ve tanımlamak
6. Maliyetleri makul bir seviyede tutmak.

⁷¹ Danışman, a.y., s. 258-259.

3.1.2. Ödüllendirme Sistemlerinin Fonksiyonları

İşletmelerde ödüllendirme sistemlerinin kullanılmasının genel kabul görmüş fonksiyon alanları şunlardır.⁷²

- İş çabası ve performans artışının sağlanması
- İşe devamlılığın sağlanması
- İşin benimsenmesinin sağlanması
- Çalışanın kendisi organizasyona bağlı hissetmesi
- İş tatmininin sağlanması

3.2. ÖDÜL TÜRLERİ

Ödül türleri temelde ikiye ayrılmaktadır, bunlar içsel ve dışsal ödüllerdir. dışsal ödüller, dışarıdan idare edilen ve başka birisi (genellikle yönetim) tarafından verilen ödüllerdir. Dışsal ödüllere örnek olarak; ücret ve prim artışları, terfiler ve diğer çalışanlardan gelecek övgüler gösterilebilir.

İçsel ödüller ise işin yerine getirilmesi ile doğrudan bağlantılı olan ödüllerdir. Bu ödüller kişinin bir nevi kendi kendine verdiği ödüllerdir. Örnek olarak; görevi tamamlamanın verdiği rahatlık hissi, işin kendisinden kaynaklanan kişisel büyüme ve gelişim.⁷³

3.2.1 İçsel Ödüller

İçsel ödüller olarak tanımlayabileceğimiz ödüller, bireyin işin kendisinden aldığı tatminlerdir. Bu tatminler, kişiyi bir grubun üyesi olduğunu hissettirmeye yöneliktir. Bunlar, kişinin yaptığı işten övünç duymasını sağlayan ve iş yönünden kişiyi övgüye değer bulmak, kişiyi yaptığı işte usta olduğu hissi uyandırmak ve takımın bir parçası olduğunu kabul etmek gibi manevi ödüllerdir.

Bu tür ödüller arasında kararlarda söz hakkı, iş zenginleştirme gibi bireyin işini daha anlamlı hale getiren ödüller yer almaktadır.

⁷² Richard M. Ve Black, J. Steward, **Organizational Behavior**, Harper Collins College, United States of America , 1991, s. 218-219.

⁷³ Alper Engin, “**Takım Temelli Örgütlerde Performans Değerleme Sistemleri**”, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, s. 41.

3.2.1.1. Kararlarda Söz Hakkı

Katılım işgörenin üretim potansiyelini uyaracak ve iş tatminini oluşturacak en önemli etken olarak tanımlanır. Bu tanımı ile katılım, kavramın uygulamadaki faydasının bilincine varmış bir yönetici elinde çok etkin bir araç olarak kullanılabilir. Katılım ve bu fiilin gerçekleşmesine izin vermek sonuçta, kişinin kendine saygı duyma ve tanınma gereksinimlerine karşılıktır. İşinde bu gereksinimleri gideremeyecek olan bireyin, bunları daha başka yer ve ortamlarda gidermeye yönelmesi doğaldır.

İşgörenin konferanslara, komite çalışmalarına katılması yanında, işin kendisi ile ilgili ve hatta yönetsel kararlara dahi katılması onu işine daha bağlı bir duruma getireceği ve yüksek bir motivasyon düzeyine ulaştıracağı açıktır. Bundan dolayı da iyi ve etkin bir içsel ödüdür.⁷⁴

3.2.1.2 Yetki ve Sorumluluk Devri

İşgörende, saygı ve tanınma gereksinimlerini tatmin edecek bir başka motivasyon aracı olarak yetki ve sorumluluk devri belirtilebilir. Bu iki kavram sayesinde işgören eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve bencil gereksinimlerini giderebileceği davranışlara yönelebilir. Yöneticinin giderek kabaran sorumluluk ve denetim yükü de azaltılabilecektir.

3.2.1.3. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, katılım, yetki ve sorumluluk devri gibi ödüllerin ortak bir bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş zenginleştirme, motivasyonel faktörlerin (sorumluluk, başarıma, tanınma) harekete geçirilmesi işidir. İş zenginleştirme, işgörelere görevlerini planlamak ve değerlemek için daha fazla sorumluluk vererek işin derinliğini genişletmektir. “Derinlik” kavramı Herzberg tarafından düşey yükleme olarak tanımlanır. Herzberg’e göre, zenginleştirilmiş işin yüklediği ek sorumluluklar, bireylerin daha üst seviyedeki ihtiyaçlarına pozitif bir yanıt vererek, bireylerin işteki motivasyonun artmasına yardımcı olur.

İş zenginleştirme bireyde gelişim ve kendini gerçekleştirme gibi motivasyonel faktörlerin ortaya çıkması için bireyi teşvik eder, içsel ödüllerin oluşumunu sağlar. Performans gelişir ve

⁷⁴ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 1990, s. 144.

buna bağı olarak daha üretici bir insan ve daha üretici bir iş ortamı ortaya çıkar. Ayrıca işgücü dönüşümü, devamsızlık, sıkıntılar ve atıl zaman gibi istenilmeyen durumlarda azalma görülür. Çalışan daha yüksek bir performansa eriştiğinden daha fazla iş tatmini ve daha fazla kendini gerçekleştirme durumuyla karşılaşır, böylece çalışan hayatının ona yüklediği tüm rollere daha etkili olarak katılır.⁷⁵

3.2.1.4. Gelişim Fırsatları

İçsel ödüller kapsamı içerisine giren kişisel geliştirme programları, işgörenin eğitilerek geliştirilmesine yönelik olan programlardır. Eğitim ve gelişim planlarının amaçlarını bireysel ve ekonomik amaçlar olarak ayırmak mümkündür ancak her ikisinin de birleştiği nokta ise eğitimin işletmenin kar etme amacına hizmet etme gerekliliğidir. Eğitim ve gelişimin getirisi olarak beklenen şey ise işgörenlerin daha yüksek bir performans seviyesine ulaşmaları ve buna bağı olarak da çalıştıkları şirketin daha etkili ve güçlü bir hale getirilmesidir.

3.2.1.5. İş Rotasyonu

İş rotasyonu işgörelere aktivitelerini çeşitlendirmek ve monotonluğun oluşumunu engelleyen psikolojik bir motivasyon ve ödüllendirme sistemi olarak düşünülebilir.

3.2.2. Dışsal Ödüller

Dışsal ödüller içsel ödüllerden ayıran en büyük özellik, bu ödüllerin işin kendisinden değil, dış bir kaynaktan sağlanmasıdır ki, bu kaynak genellikle yönetimdir.

Dışsal ödüller maddi ödüller olarak da tanımlamak mümkündür. Çünkü bu ödüllerin ortak yanı işgörenin ekonomik durumunda bir iyileştirme yapmak amacı ile işgörene sunulan ödüller olmasıdır. Bu ödüller, işgörenlerin işyerindeki hayatını daha cazip hale getirmekten çok, işgörenin yaşam standardını performans ikramiyeleri, kar paylaşımı gibi ödüllerle doğrudan yükseltirken bir kısmı da ücretli tatil ve hastalık izinleri gibi dolaylı maddi ödüllerle yükselir.

Bu ödüller hem dolaylı hem de dolaysız olarak sınıflandırdığımız ödüllerin içinde yer alırlar.

⁷⁵ Bilge Baykurt Özkes, “Organizayona Dayalı Ödüllendirme Sistemlerinin Amaçları ve İşgören tarafından Alınmasına Yönelik Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, s. 14.

Herzberg ve Vroom'a göre ise, içsel ödüller bireyi motive etmeye daha elverişlidir. İyi yapılmış bir işten alınan kişisel tatmin birçok kişi için çok güçlü bir motivatördür. Bundan dolayı ekonomik yanları ağır basan dışsal ödüller daha kısıtlıdır. Bu ödüller psikolojik olarak sağlıklı bir bireyi yaratabilmek için gerekli olan tüm ödülleri sağlayamazlar.⁷⁶

3.3. TAKIM TEMELLİ ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİ

İnsan davranışlarının hemen hemen tamamı güdülenmiş davranışlardır. Şüphesiz, örgütlerdeki ve takımlardaki insanların da davranışları belirli bekleyişlerin yönlendirdiği güdülenmiş davranışlardır. Denilebilir ki, çalışanların beklentilerine cevap verildiği sürece örgüte veya takıma olan bağlılıkları sürecektir. Kısacası, çalışanların beklentilerine cevap verebilen ve onlar için yarar sağladığına inanılan her şeyin, örgütlerin ve takımların etkinliğinin bir aracı olduğunu vurgular. Takım çalışmasının temel öğelerinden biri olan ödüllendirme, aynı zamanda örgüt ve takım ikliminin de belirleyicilerindedir.

Fayda – yarar ilişkileri, işletmelerin en temel karakteristiklerinden biridir. Bir örgütün veya takımın kullanacağı ödül sistemlerinin, fayda – yarar ilişkilerini kusursuz olarak işletebilmesi gerektiği söylenebilir. Bütün takımların kendine özgü hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için yararlandıkları insan ilişkileri sistemleri vardır. Hiçbir takım, bireysel sonuçlar üzerine kurulu değildir. Bu nedenle, bireysel başarıyı değerlendirecek bir ödül sistemi takımlar için yarar sağlamayacaktır. Bu sebeple, takımın başarısını ödüllendirmek, üyelerin takım halinde çalışmaya güdülenmesi açısından yararlı olacaktır. Ayrıca, takımın başarısını ödüllendirmenin, takım üyeleri arasında oluşturacağı yüksek düzeyli bağlılık ile takımın ikliminin gelişmesine katkı sağlayacağı da açıktır. Takım başarısını ödüllendirmenin bir diğer yararı ise, üyelerin görevi ve takımı sahiplenmelerine katkı sağlaması şeklinde düşünülebilir.⁷⁷

Lawler'e göre ödül sistemleri örgütsel bağlılığı destekler. Lawler'in bu yaklaşımı baz alındığında, örgütsel ya da takım bağlılığının ve güçlü çalışma ikliminin yaratılmasında ödül

⁷⁶Özkes, a.g.e., s. 2.

⁷⁷ Seyhan, a.g.e., s.76-77.

sistemlerinden yararlanılabilir. Takımlarda kullanılacak ödül sistemlerinin özgün bazı nitelikleri olduğu göz ardı edilmemelidir. Bunlar:⁷⁸

1. Takımlarda yararlanılabilecek ödül sistemleri, takım kültürü ile yönetim biçimine uygun olmalıdır.
 2. Kullanılacak ödül ya da değerlendirme sistemi; stres veya baskı unsuru olarak işlev görmemelidir. Çünkü stres ya da baskı unsuru olarak kullanılacak bir ödül sistemi faydasızdır. Kullanılabilirliği olmayan böyle bir sistemin takımın etkinliğini zayıflatacağı düşünülebilir.
 3. Takım üyelerinin esas ulaşmak istedikleri seviyedeki beklentilerine cevap veren ödül sistemlerinin kullanılması, onlar için güdüleyici olur. Söz konusu ödül sistemlerinin sonuçlarından yararlanılarak takım üyelerinin görevle ve takımla bütünleşmesi olanağı yaratabilir.
 4. Takımlar ve takım çalışması için yararlı olabilecek bir ödül sistemi bireysel başarıyı değil, takımın başarısını ödüllendirici olmalıdır.
 5. Takımlarda kullanılacak ödül sistemlerinin, takımla açık çatışma halinde bulunan üyeleri uyumlaştırıcı nitelikte olmalıdır.
 6. Yıllık değil, görevle ya da proje ile sınırlandırılmış bir ödül ya da değerlendirme sistemi takımlar için daha uygundur. Böyle bir sistem çalışanları güdüler ve bağlılığı artırır. Gerçekte de en uygun ödüllendirme zamanı, istenilen eylemin gerçekleştiği zamanı izleyen en yakın zaman birimidir.
 7. Ödül sistemleri takımların örgütle bütünleşmesine olanak sağlamalıdır.
- Ayrıca etkin bir takım çalışması için, takım üyelerinin almaları gerektiğine inandıkları ödüllere ulaşmaları zorunludur. Bu zorunluluk, aynı zamanda takım üyeliğinin devamı için de bir ön koşul oluşturur.

Çalışanların ödüllendirilmesi ve takım çalışmasının etkinliği çerçevesinde belirtilmesi gereken önemli noktalardan biri de; ödüllerin sosyal – psikolojik doyuma ulaştırıcı olmalarının gerekliliğidir. İnsanların maddi beklentilerinin sınırsız olması, maddi ödüllerin belirli bir düzeyden sonra yetersiz kalmasına sebep olur. Bu noktada sosyal – psikolojik yönden doyum sağlayıcı faktörlerden yararlanarak çalışanların güdülenmesi sağlanabilir.

⁷⁸ “Evaluating and Rewarding Team Performance”. **Compensation and Benefit Review**, 26, A:2. List No:25 March-April, 1994 , s. 73-74.

Bazen en büyük maddi bir ödülün bile oluşturamayacağı motivasyonu, maddi olmayan ödüllerle sağlamak olanaklı olabilir.⁷⁹

İnsanların işletmelerdeki varlık sebebi, çoğunlukla fayda elde etmek, maddi açıdan belirli bir doyuma ulaşmaktır. Ancak maddi açıdan ulaşılabilecek doyum, bireylerin örgütle bütünleşmesi için yeterli olmayabilir. Çalışanların, insan olarak saygınlık kazanmalarına ya da önemli olduklarını hissetmelerine olanak sağlayan bir ödül sistemi, bazen verilen en büyük maddi ödülünden çok daha değerli olabilir. Bu açıdan bakıldığında ödül sistemlerinin hem kurum bağlılığı hem de takım bağlılığı üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğu görülür.⁸⁰

Görevlerin istenen düzeyde tamamlanması durumunda ödüllendirileceği düşüncesi, olumlu pekiştirenlerin olumsuz pekiştirenlere göre daha çok kullanıldığına ilişkin bireysel algılar, bağlılığın ödül boyutu kapsamında değerlendirilir.

Geleneksel örgütsel yapılanmada bireysel başarının, takım üzerine temellendirilen örgütsel yapılanmada ise takım başarısının ödüllendirilmesi daha etkili olabilir.

Eğer takım üyeleri ödül sistemlerinin doyurucu olduğu konusunda olumlu algılar elde etmişse, takımla bütünleşme yoluna giderler. Bütün takım üyelerinin bu yöndeki bütünleşik algıları takım bağlılığını besler ve geliştirir.

Bir takım başarılı olduğu zaman, o takımdaki tüm oyuncuların ödüllendirilmesi gerekir. Sadece yöneticinin veya en başarılı elemanın ödüllendirilmesi, takımın motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapar.⁸¹

Ekiplere uygulanan teşvikler, diğer ekip arkadaşlarını düşünmeden sadece kendi başarısı için çalışan kişilerin, bu davranışlarını değiştirmesine yardımcı olacaktır. Takım teşvikleri; kişiler arasındaki çatışmaları azaltıp, işbirliği ile başarıya ulaşma çabalarını artırır.⁸²

⁷⁹ Parker, **a.g.e.**, s. 62.

⁸⁰ Seyhan, **a.g.e.**, s.27.

⁸¹ Bob Nelson, ”Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin Bin Bir Yolu”, İstanbul, Rota Yayın Evi, 1999, s. 154.

⁸² Aynı, s. 155.

3.3.1. Takım Temelli Ödüllendirme Sistemleri

“Ölçmüyorsanız, yönetmiyorsunuz.” felsefesinden hareketle, takımların başarılı olabilmeleri için iyi yönetilmeleri ve iyi yönetilebilmesi için de performanslarının ölçülmesi gerekmektedir. Performansların ölçülebilmesi için ise, işin başında çeşitli performans hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen bu performans hedeflerinin, işletmenin genel stratejileri ile uyum içinde olması ve yine belirlenen performans hedeflerinin takım üyeleri tarafından da benimsenmesi gerekmektedir. Tüm bunların ardından sıra takımların beklenen performansı sergilemelerine gelmektedir.

Takımların başarısını sağlamada, hem beklenen performansın gerçekleştirilmesi, hem performans hedeflerini daha ileriye taşınması, hem de takım çalışması değerlerinin ön plana çıkarılması için takım temeline dayanan ödül/teşvik sistemlerine gerek duyulmaktadır. Kısaca; takımların başarısı için, takımın performansının ödüllendirilmesi ve bu çerçevede takıma ödül verilmesi gerekmektedir.

Etkili bir takım çalışmasının olabilmesi için takımda bulunan bireylerin takım performansına katkılarına göre ödüllendirilmeleri gerekmektedir. Bu katkıyı sağlayabilmeleri için de belirli yeterliliklerinin olması gerekir. Davranışsal temellere dayalı değerlendirme skalalarında*, yeterliliğin dereceleri farklı başlıklar altında belirtilebilir.

Bu skalalar, takım üyeleriyle birleşerek hazırlanabilmektedir. Skalaların takım üyelerine hangi başlıklar altında hazırlanması gerektiği konusunda danışılabilir. Böylelikle takım üyelerinin kendi deneyimlerinden hareketle performans dereceleri belirlenebilir.⁸³

3.3.2. Takım Temelli Ödüllendirme Sistemlerinin Önemi

Organizasyonların takım temelli yönetim sistemlerine geçmesiyle takım temelli ödüllendirme uygulamaları artmıştır. Takım temelli ödüllendirme; takım üyelerinin hak edecekleri ödüllerin diğer takım üyelerinin performanslarına bağlı olduğu bir sistemdir. Takım ödülleri, bireysel performansı arttırmanın yanı sıra takım içerisindeki yardımlaşma ve dayanışma ruhunu arttırmaktadır. Bununla beraber takım ödülleri takım performansını ve etkinliğini de yükseltmektedir. Takım ödüllendirme sisteminin ana amaçlarından bir tanesi çalışanlar arası

* Bkz. Ek-2.

⁸³ Armstrong, a.g.e., s. 65.

dayanışmayı arttırmak ve bireyler arası rekabet düzeyini en aza indirmektir. Ancak doğru kullanılmadığı takdirde üyeler arası rekabeti besleyip arttırabilir.

Organizasyonların takım temelli yönetim sistemlerine ve buna bağlı olarak takım temelli ödüllendirme sistemlerine geçişiyle performans, yeteneklerin ürün veya hizmetlere ne derecede yansıdığıнын göstergesi haline gelmiştir. Bu takım ödülleri ve motivatörlerinin çok daha önemli bir role sahip olacağı anlamına gelmektedir. Bunun sebebi en iyi üretimin veya hizmetin bireysel performansa değil de takım performansına dayalı olmasıdır. Organizasyonlar takım performansına dayalı ödül sistemlerini çalışanları motive ederek organizasyona daha fazla yarar sağlamanın bir yolu olarak görmektedir.

3.3.3. Takım Temelli Ödüllendirme Sistemlerinin Oluşturulma Nedenleri

Takım temelli ödüllendirme sistemleri kurmanın olası birçok nedeni vardır. En temel neden organizasyon yapısının takım temelli yönetim sistemine dayalı olmasıdır. Organizasyonlar takım temelli yönetim sistemlerini kullanmaya başladıkça bireysel performansları ölçmek ve ayırt etmek gittikçe zorlaşacaktır. Bu sistem içerisinde işlerin yapısı hedefler ve görevler arasında yüksek bir bağlantı kurmaktadır. Buna ek olarak takım performansını değerlendirmek, bireysel performansı değerlendirmekten daha kolay olmaktadır. Buna rağmen eğer bir organizasyon takım temelli yönetim sistemini kullanmaya başlamışsa ve takımı performans değerlendirme sisteminin dışında tutuyorsa çalışanlar hayal kırıklığı yaşayabilirler. Eğer bir çalışan, motivasyonunu takımı sayesinde kazanmayı ve belirlenen hedefi takımı ile birlikte gerçekleştirmeyi umuyorsa, çalışanın performansı bütünüyle takım sistemi içerisinde değerlendirilmelidir. Diğer bir deyişle, performansın takım temelli bir yapı içerisinde değerlendirilmesi daha uygun ve mümkün olmaktadır. Takımın bireylere dayalı olarak değerlendirilmesi ise çözülmesi zor bir problem olarak görülmektedir. Aynı zamanda grup içi veya gruplar arası rekabeti minimumda tutmak, grup düzeyinde bir performans değerlendirme sistemi ile çok zor olacaktır. Eğer grup iyi çalışıp hedeflerini gerçekleştirdi ise, takım içerisindeki herkesin aynı ödülü olması gerektiği söylenebilir.⁸⁴

⁸⁴ Sara Allred, "Team Reward Systems [Takım Ödüllendirme Sistemleri],"

(Çevrimiçi)

<http://www.workteams.unt.edu/reports/Allred.html>, 3 Mayıs 2003.

Takım temelli ödüllendirme sistemlerinin oluşturulması için bir başka neden ise, takım ödüllendirme sistemlerinin takımın etkinliğini arttırması ve grup üyeleri arasındaki dayanışmayı geliştirmesidir. Ortak hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin başarılması takım üyeleri arasında dayanışma ve uyumun sağlanması açısından çok güçlü bir motivatör olabilir.⁸⁵

Bir takım halinde belirlenen bir hedefin başarılması ile ilgili en yaygın örnek, ürün hasadı üzerinde bir arada çalışan bir grup çiftçi hakkındadır. Ürün hasat zamanı yaklaştığında, çiftçiler hasadı beraberce gerçekleştirir ve kendi aralarında paylaşabilecekleri çok kaliteli bir ürüne kavuşurlar. Bu durumda ödül; çiftçilerin hedeflerine ulaşmalarının karşılığında sahip oldukları ekindir. Çiftçi grubu gelecek yıl, ürün ekme konusunda uyum içerisinde ve motive olmuş şekilde çalışacaktır.⁸⁶

3.3.4. Takım Temelli Ödüllendirme Sistemlerinin Amacı

Takım ödüllendirme süreçlerinin amacı, etkili takım çalışmasına yol gösteren ve bunu devam ettiren davranışları kuvvetlendirmektir. Thompson'a (1995) göre takım ödülleri⁸⁷;

- Takım çalışmasını ve işbirliğini ödüllendirir
- Grubun/takımın çalışma sistemlerini iyileştirme için grubu/takımı teşvik eder
- Değişim gereksinimlerine cevap vermek için yetenek ve esnekliği arttırır
- Bilgi paylaşımını ve iletişimi teşvik eder
- İnsanların daha geniş organizasyona odaklanmalarına yardımcı olur.

Takım ödüllendirilmelerini geliştirmenin en temel nedenlerinden biri sadece bireysel performansa odaklanmaktan çok grup/takım çabasını ve işbirliğini teşvik eden bir ihtiyacın olduğunu bilinmesini sağlamaktır. Bazı organizasyonlarda ödül sistemleri takım performansı yerine bireysel performansı ödüllendirmek amacıyla kurulmuştur. Bunun aslında iki temel nedeni bulunmaktadır. İlki, bireylerin kendi takımlarından çok kendi bireysel ilgilerine odaklanmalarıdır. İkincisi, yönetici ve takım liderlerini, takımın burada olmasının asıl

⁸⁵ Allred, a.y.

⁸⁶ Allred, a.y.

⁸⁷ Armstrong, a.g.e., s. 6.

sebebinin ne olduğundan ve takım için ne yapabileceklerine bağlı olmaktan çok kendi takım üyelerini bir birey olarak ele alarak sonuçlandırma yapmalarıdır.⁸⁸

3.3.5. Takım Ödüllendirme Kriterleri

Takım ödüllendirmenin etkili olması için⁸⁹;

- Takım ödülleri, organizasyonun öz değerleri ve yönetim biçimi ile uyumlu olmalıdır.
- Organizasyonda güven iklimi olmalıdır.
- Takımların karakteristikleri, takım ödülleri için uygun olmalıdır.
- Takım ödüllendirme, teşvik edici gibi hareket etmeli ya da en azından faydalı ödüller sağlamalıdır.

3.3.5.1. Öz Değerler ve Yönetim Biçimi

Takım ödüllendirmenin organizasyonun değerleriyle uyumlu olması için üst yönetim takımının üyeleri şunlara inanmalıdır⁹⁰:

- İyi takım çalışması, rekabet avantajı için önemli katkı yapacaktır ve ek değer yaratacaktır.
- Üstün nitelikli takım performansı, maddi olarak ödüllendirilmeyi hak eder.

3.3.5.2. Güven İklimi

Takım ödüllendirme, organizasyonda güven iklimi varsa; işgörenler yönetimin dikkatinde bildirilere ve güdülere güvenirlerse ve yönetim işgörelere çalışmalarını yaparken kendi rollerini oynamalarına güvenirse, çalışır. Thompson'un (1995) vurguladığı gibi; ' takımların başarılı olmaları için, bireysel olarak takım üyeleri, takım ödüllendirme projesinin, onları kendi çıkarına kullanmak için burada olmadığına ve hem takım üyelerinin hem de organizasyonun işbirliğinden yararlanacaklarına inanmaları gerekir.⁹¹

⁸⁸ Armstrong, **a.g.e.**, s. 6.

⁸⁹ **Aynı**, s.73.

⁹⁰ **Aynı**, s.73.

⁹¹ **Aynı**, s. 74.

3.3.5.3. Takım Ödüllerinin Teşvik Edici gibi Hareket Etmesindeki Gereksinimler

Takım ödüllendirme sisteminin teşvik edici olarak iyi çalışması için aşağıdaki ihtiyaçların karşılanması gerekir⁹²:

- Takımın tüm üyeleri karşılanacak hedefleri anlar ve kabul eder; takım üyeleri tercihen bu hedeflerin uyuşmasına katılmış olmalıdırlar.
 - Ödül açıkça, takımın başarılarına ve çabasına bağlıdır – üyelerin beklentileri, performansın yüksek dereceleri ya da belirtilen davranışlar, ödüllere öncülük eder.
 - Ödül, değeri üzerinde çabalanması için yeterince değerlidir.
 - Adil, tutarlı ve kabul edilir anlamlar, performansın ölçülmesi için kullanışlıdır – performansı ölçemediğiniz sürece performans için ödeme yapamazsınız.
 - Takım üyeleri, anlaşılmış hedeflere ve standartlara ilişkin olarak kendi performanslarını takip etmeleri için bu ölçüleri kullanabilirler.
 - Takım, davranış veya kararlarını değiştirerek teşvik edici ödüllerle kendi performansını etkileyebilir.
 - Teşvik ya da prim formülü kolay anlaşılmalıdır.
 - Ödül, oluşturulan başarıyı mümkün olduğunca yakından izler.
 - Proje, takımın türüne ve başarılan çalışmaya uygundur.
 - Proje, değişen koşulları karşılamak için dikkatlice dizayn edilmiş, yüklenmiş, sürdürülmüş ve adapte edilmiştir.
- Örgütler, takım ödüllendirme sistemini tanıtmadan önce bunların karşılanmış olabileceğinden emin olmalıdırlar.

3.3.6. Takıma Ödül Verilmesi

Takımların ödüllendirilmesinde, kurumun bir bütün olarak başarısını ortaya koyan kriterler dikkate alınmalıdır. Örnek olarak; sadece dönem karı göz önünde bulundurularak ödüllendirme yapılırsa, tüm çalışanlar karlılık üzerine odaklanacak ve diğer hedefler (büyüme, verimlilik, uzun vadeli stratejiler vb.) dikkate alınmayacaktır. Böyle bir işletmede karlılık artmış ve beklenen karlılık hedeflerine ulaşılmış olabilir. Ama bunun sonucunda ürün kalitesinde düşüş yaşanmış ve bu durum şirketin piyasa imajını zedelemiş de olabilir.

⁹² Armstrong, a.g.e., s. 74.

Bu sebepten dolayı takımlarda ödüllendirme yapılırken, ödüllendirmenin neye göre yapılacağı doğru belirlenmelidir. Yani; şirketin başarısını ortaya koyan tüm kriterler ele alınmalı (Pazar payı, verimlilik vb.), bu kriterlerin tamamı için hedefler konulmalı ve takımlar tüm bu kriterler açısından değerlendirilerek ödüllendirilmelidir. Aksi takdirde, şirket başarısızlığa prim veriyor, yani başarısızlığı ödüllendiriyor olabilir.⁹³

Ödüllendirme yapılırken, takımların işletmenin belirlenen bu genel hedeflerine katkılarının yanı sıra, takımlardaki üyelerinde takım hedeflerine katkılarının da belirlenmesi gerekmektedir. Eğer takım üyelerinin takıma katkılarını göz ardı eden bir ödüllendirme sistemi kurulursa, sosyal kaytarmanın önüne geçilemeyecek ve bunu sonucunda da takım içinde çatışmalar, işletmede verim düşüklüğü ve çalışan tatminsizliği gibi sonuçlar ortaya çıkacaktır.

Takım ödülleri alan, bireylerdir. Toplam takım ödüllendirme sistemi, ödüllendirmenin temel ögesi – temel ücret esasına göre yapılanmıştır.

Genişletilmiş hiyerarşilerden ibaret olan ücret yapıları, takım çalışması şartlarına uygun değildir. Eğer üyeler takım performansını iyileştirmekten çok terfi basamağındaki bir sonraki kademeye ulaşmak üzerine konsantre olmuşlarsa, takım ruhunu teşvik etmek zordur.⁹⁴

Takımın ödüllendirilmesinde politika ve uygulamalar organizasyon şartları (bunlar; kurumun kültürü, yapısı, teknolojisi ve rekabetçi çevresidir) tarafından güçlü şekilde etkilenir. Bu yüzden takım ödülleri 'en iyi uygulama' diye bir şey yoktur. 'En iyi uyan' göz önünde tutulur ve bu yüzden takımın ödüllendirilmesinde birçok yaklaşım vardır.⁹⁵

⁹³ Hakan Karman, **Takım Temelli Örgütlerde Performans Değerleme Sistemleri**, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, s. 75.

⁹⁴ Jacquelyn Suzanne De Matteo, **Rewarding The Team: An Investigation of The Direct and Indirect Effects of Team Based Reward Practices On Team Cooperation and Performance**, Doktora Tezi, Tennessee Üniv., 1997, s.43

⁹⁵ Armstrong, **a.g.e.**, s. 20-21.

3.3.7. Takım Ödüllendirme Sistemlerinin İşleyişi

Takım ödüllendirme süreçlerini başarılı olarak yönetmek için ilk olarak yönetim ve takımların ayrı ayrı rollerini tanımlamak; ikinci olarak performans ölçüleri üzerine karar vermek ve üçüncü olarak bunların nasıl kullanılmalrı gerektiğini kararlaştırmak gereklidir.⁹⁶

3.3.7.1. Yönetimin Rolü

- Takım ödüllendirme sistemi ve takım ödülllerinin ihtiyaç analizini yönetmek.
- Geçerli alıştırmaları, takım ödülllerinin onlarla nasıl uyabileceğini değerlendirmek
- Takım ödülleri için amaçları hazırlamak.
- Bireysellik aleyhinde takım ödülleri üzerindeki felsefeyi tanımlamak.
- Takım ödüllendirme sistemini kuvvetlendirmenin yollarını, kazanç paylaşımı gibi, göz önünde tutmak.
- Maddi olmayan ödüllerin (dışsal ve içsel) takım ödülllerine alternatif olarak ya da onunla birlikte nasıl kullanılması gerektiğine karar vermek.
- Yönetim ve işgörenlerin takım ödüllendirme sistemi için ya da takım ödülllerinin diğer türleri için gereksinimi birlikte teşhis eden ve takım ödüllendirme süreçlerini birlikte geliştiren işbirlikçi iklimi yaratmak.
- Takımlar için kritik başarı faktörlerini teşhis etmek ve takım davranışı gereksinimlerinin değiştirilmiş olduğunu göz önünde tutmak.
- Bölüm yöneticilerinin, takım liderlerinin, takım üyelerinin ve temsilcilerinin tam katılımıyla takım ödüllendirme sistemini geliştirmek.
- İşgörelere takım ödülllerinin amaçlarını, nasıl çalıştıklarını ve sağladıkları yararları bildirmek.
- Takım liderlerini ve takımları, kendi kritik başarı faktörlerini tanımlamada ve performans ölçülerini teşhis etmelerinde eğitmek.
- Takım liderlerini ve takımları, takım performansının ölçme ve değerlendirme metotları hakkında ve takım ödüllendirme sistemini yönetmek için prosedürler hakkında eğitmek.
- Takımlar için takım kurma eğitimi sağlamak.
- Takım üyeleri için kendi yetenek ve kabiliyetlerini iyileştirmek amacıyla kişisel gelişim planlarının yürütülmesine yardım etmek ve eğitim sağlamak.
- Takım ödülllerinin yürütülmesini, etkili çalıştıklarını temin etmek için gözlemek ve değerlendirmek.

⁹⁶ Aynı, s. 12-13.

- Takım ödüllendirme sisteminin maliyetlerini denetlemek ve mümkün olduğunca onu kendi kendini finanse eden yapmak için adımlar atmak.
- Maddi olmayan takım ödülleri değerini arttırmak ve kullanımları için yöneticileri ve takım liderlerini eğitmek.
- Maddi olmayanlarla birlikte maddi olanlarla da takım başarılarını tanımak.

3.3.7.2. Takımların Rolü

- Takım ödüllendirme sisteminin tasarımında ve değişikliğinde rol almak.
- Takım kritik başarı faktörlerinin ve performans ölçülerini tanımlamak.
- Takım amaçlarını oluşturmak.
- Takım başarılarını teşhis etmek.
- Genel olarak takım performansını gözleme ve değerlendirme ve özellikle takımın nasıl çalıştığı konusunda iyileştirmeler için faaliyet alanlarını kararlaştırmak.
- Takım ödüllendirme sisteminde kullanılan kritere bağlı olarak takım faaliyeti için öncelikleri saptamak.
- Takım ödüllendirme sisteminden sonuçlanan maddi ödülleri analiz etmek ve nasıl iyileştirilebileceklerine karar vermek.
- Bireysel olarak takım üyelerinin performanslarının eş düzeyli gözden geçirimini uygun olarak idare etmek.
- Tüm takımın ve üyelerinin gereksinimini geliştirmeyi, eğitimi, takım gelişim planlarını hazırlamayı ve tamamlama planlarında yönetimin ve uzman işgören gelişim personelinin desteğini kaydetmeyi belirlemek.
- Takım ödüllendirme sisteminin yürütülmesini gözlemek ve iyileştirmeleri önermek.
- Maddi olmayan ödülleri kullanımını teşvik etmek

Her ne kadar daha az alışılmış olsa da takım, üyeleri arasında takım primlerinin dağıtımını üzerine kararlarda rol alabilir.

Takımlar, görev tamamlama (sonuçlar) ve ilişki kurma (süreç) ile ilgilidir. Bu nedenle takım ödülleri, sadece takımın ne başardığını (çıktılarını) tanımayı gerektirmez, ayrıca sonuçların nasıl elde edildiğini (girdileri) de tanımayı gerektirir.

3.3.7.3. Takım Liderlerinin Rolü

Takım liderleri genellikle amaç ve hedefleri aydınlatır; takım üyelerinin ortaklaşa olarak bu hedeflerin başarılarına bağlı olduklarını, takımın toplu yeteneklerini güçlendirdiklerini garanti eder; hedeflerin ulaşılabilir olmasını ve olumlu geri bildirim ve tanınmanın tedarik edilmesini sağlamak için performansı gözlemler. Takım ödüllendirme süreçlerinde önemli rol oynarlar. Takım liderleri takım süreçlerinde daha az yönlendirici ve daha çok destekleyici olmaktadır. Onlar liderliği tedarik eder, gerektiğinde yardım ederler ve geri bildirim sağlarlar fakat ayrı ve üstün bir varlığa liderlik etmekten çok takımın bir parçası gibi hareket ederler.⁹⁷

3.3.7.4. Takım Üyelerinin Rolü

Takım üyeleri, performansın üç aşaması ile ilişkilendirilmiştir:

- Takım üyelerinin başardığı asıl rol
- Takım üyeleri olarak yerine getirdikleri rol
- Tüm organizasyonu etkileyen takımın performansı

Bireysel olarak takım üyelerinin nasıl ödüllendirileceğine karar verirken bu aşamaların her birinin göz önünde tutulması gerekir.

Takım temelli ödül ve teşvik sistemlerini devamlı olarak etkililiğini gözlemlemek ve önceden kararlaştırılmış amaçlara karşı organizasyonel etkililiği ve takıma nasıl katkıda bulduklarını değerlendirmek gerekmektedir.

3.3.8. Takım Üyelerine Ödül Verilmesi

Takım çalışmasını destekleyen yönetim sistemlerinde, üzerinde durulması gereken en hassas noktalardan birisi de takım üyelerinin ödüllendirilmesidir. Takım olma ve takım çalışması yapabilme gayreti içerisinde olan bir yönetim, sadece bireysel hedefler belirleyerek bireysel başarıyı ödüllendirildiğinde, takım olma düzeyini ve takım çalışmasını engelleyecektir. Bundan dolayı takım üyelerinin ödüllendirilmesinde öncelikle takım hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığı göz önünde bulundurulması, takım üyelerinin takım hedeflerine katkılarının belirlenmesi ve bu katkı doğrultusunda ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bu tarzda yapılandırılmış olan bir ödüllendirme sistemi takım çalışmasını destekleyeceği gibi, takımın üyelerinin, takım hedeflerini göz ardı etmesi pahasına bireysel ödülleri hak etmek için takım

⁹⁷ Hackman, a.g.e., s.199-200.

hedeflerinden uzaklaşmaları ve üyelerin birbirleriyle zararlı olabilecek boyutta rekabete girmeleri de önlenmiş olur.⁹⁸

3.3.9. Takımlarda Ödül Dağıtımında Adaletin Sağlanması

Günümüzde, takımlarda çıkan pek çok sorunun temelinde genellikle adaletli ödül dağıtımı yapılmamasının yer aldığını söyleyebiliriz. Takım üyelerine ödüllerin dağıtımında adalet sağlanırsa, takım üyeleri arasında çıkacak çatışmalar büyük ölçüde engellenmiş olacaktır. Ödüllerin doğru dağıtılması için ise işletmede takımların ve takıma katkıları bakımından takım üyelerinin performanslarını doğru değerlendiren performans değerlendirme sistemleri kurulmuş olmalıdır.

Takımlarda ödül dağıtımında, “eşit işe eşit” ücret ilkesinin geçerli olduğunu söyleyebiliriz. Fakat bu takımdaki herkesin aynı ödülü ya da ücreti alacağı anlamına gelmemektedir. Takıma katkı düzeyleri eşit olan üyeler aynı ücreti almalıdır, ama takıma katkı düzeyi daha yüksek olan üyeler ise katkı düzeyi düşük olan üyelere göre daha iyi ödüller veya daha yüksek ücretler almalıdır.

İşletme içerisindeki takımların performanslarının ayrı ayrı değerlendirilmesi ve daha sonra takım üyelerinin de takıma katkıları açısından ayrı ayrı değerlendirilmeleri sonucunda çalışanların daha yüksek ödül almaları bir nevi kendi kararları sonucunda gerçekleşmiş olmaktadır. Bu sayede takım üyelerinin, daha fazla ödül almak için bireysel olarak daha fazla çaba sarf etmeleri sağlanmakta, alacakları ödül diğer takım arkadaşlarının performansına bağlı olduğundan onları da etkilemeye çalışmaları sağlanmakta ve bireyler arası gereksiz rekabet sonucu ortaya çıkan kayıplar en aza indirilmektedir. Takım temeline dayanan bu ödüllendirme ile çalışanların iş birliğine de gitmesi sağlanmış olmaktadır.⁹⁹

İşletme içindeki takımların ayrı ayrı değerlendirilmesi aklınıza şu soruyu getirmiş olabilir. Takımlar birbiriyle rekabet etmeyecek mi? Bu rekabet işletmeye zarar vermeyecek mi? Evet takımlar arası bir rekabet ortaya çıkabilir, ama siz takımlara performansları ne kadar iyi olursa olsun genel kurum hedeflerine ulaşamadıkları zaman ödüllendirilmeyeceklerini söylerseniz,

⁹⁸ Karman, **a.g.e.**, s. 75.

⁹⁹ Armstrong, **a.g.e.**, s. 25-26.

tüm takımlar birbirilerini geride bırakmaktan çok öncelikle genel hedefleri gerçekleştirmek için birbirlerine destek olmaya çalışacaklardır.¹⁰⁰

3.3.10. Takım Türlerine Göre Ödüllendirme

Hangi takım ödülleri kullanılacağı takım türleri bağlı olarak değişmektedir. Dört kategori vardır¹⁰¹:

3.3.10.1. Çalışma Takımları

Bu takımlar kendi kendini kontrol altına alan ve sürekli takımlardır. Bu takımlar genel amacın başarısına odaklanır ve üyeleri birbirine bağlıdır. Sonuçlar, birlikte iyi çalışabildikleri görev derecesidir. Takım hedefleri kurulabildikçe ve takım performansı tam ve adil olarak ölçülebildikçe, takım ödülleri bu gibi takımlar için dağıtılabilir.

3.3.10.2. Proje Takımları

Bu takımlar birkaç haftadan birkaç yıla kadar süren görevi tamamlamak için farklı fonksiyonlardan getirilen insanlardan meydana gelir. Proje tamamlandıktan sonra genelde takım dağılır. Örneğin; ürün geliştirme takımları ya da yeni bir şube açmak için oluşturulan takımlar bunlardandır. Proje takımları için takım ödülleri; belirli bir türden olan başarıyla tamamlanmış projeler için zamanında verilebilir ve içinde maliyet bütçesi olan nakit primlerden oluşur.

3.3.10.3. Kısa Süreli ve Tek Bir Görev için Kurulan Takımlar

Bu tür takımlar mevcut problemle uğraşmak için kurulan fonksiyonel ya da çapraz fonksiyonlu takımlardır. Hayatta kısa süreli kalırlar ve görev güçleri gibi çalıştırılırlar. Bu gibi takımlar kabul edilebilir sonuçlar bildirmediği nadir olarak ödüllendirilir.

3.3.10.4. Organizasyonel Takımlar

Organizasyonel olarak birlikte bağlanmış bireylerden meydana gelir. Örneğin; 'üst yönetim takımı', operasyonel ya da araştırma bölümündeki, departman yöneticileri, bölüm şefleri ya

¹⁰⁰ Aynı, s. 26.

¹⁰¹ Aynı, s. 13-15.

da departmandaki takım liderleri ya da hatta onların departman ya da bölümündeki amaçların başarısına katkıda bulunan , farklı ve genellikle ayrı fonksiyonlar başaran insanlar... Organizasyonel takımlarındaki üyeler, kapsamlı bir amacı başarmak için gereksinim duyarak birbirleri arasında ilişki kurabilirler; fakat bu, geniş anlamda tanımlanmış olabilir ve birbirlerinin eşi gibi hareket ettikleri değerler oldukça, değiştirilebilir. Bir bakıma organizasyonlar tamamen bu gibi takımlar tarafından kurulmuştur; fakat bu takımın üyeleri güçlü olarak genel bir amaca bağlanmamışsa ve birbirlerine bağlı değillerse, takım ödüllendirme süreçleri uygun olmayabilir. Böyle bir durum yoksa, kar paylaşımının ya da kazanç paylaşımının bazı türleri, üyelerin organizasyonun başarısını paylaşmak için teşvik etmek amacıyla kullanılabilir.

3.3.10.5 Çalışma Takımları için Takım Ödüllendirme

Çalışma temelli takımlar, ürün ya da süreçlerin gelişmesi veya müşterilere hizmetlerin dağıtılması için üyelerinin birlikte yakın bir biçimde çalıştığı, kendi kendini kontrol eden ve sürekli takımlardır. Bu tür bir takım, asıl hedefin başarısına açıkça odaklanmıştır ve üyeleri birbirlerine bağlıdır; sonuçlar, üyelerin birlikte iyi çalışmalarının bir fonksiyonudur. Bu gibi alanlarda açık hedefler; çıktılar, üretim, satış, kalite, süreç ve tepkilerin hızı, müşterilere hizmetin derecesi gibi, takımlar tarafından ya da onlar için kurulabilir ve performans ölçüleri, yönetim ve takım üyelerine hedeflere karşı süreç yönetimlerini ve başarılarını gözlemlemek için uygundur.

Çalışma takımı projeleri, sürekli çalışma takımının performansı iyileştirmek amacıyla ikramiyelere bağlıdır.¹⁰² Takım temelli ödüller için oluşturulan amaçlar, iyi takım çalışmasını teşvik ederek ve ödüllendirerek, performansı iyileştirme ile ilgilidir.

¹⁰² Armstrong, a.g.e., s. 31.

3.4. TAKIM ÖDÜLENDİRME SİSTEMİNİN TANITIMI

Takım ödüllendirme sistemini tanıtmak için gereken basamaklar şunlardır¹⁰³:

1. Organizasyonun durumunu ve gereksinimlerini analiz etmek
2. Takım ödüllendirme amaçlarını oluşturmak
3. İşgörenlere danışmak ve işgörenleri kararlara dâhil etmek
4. Projeyi tasarlamak
5. Projeyi tanıtmak
6. Takımları ve takım liderlerini eğitmek (tanıtım programının parçası olarak)
7. Projeyi gözlemek ve değerlendirmek.

3.4.1 Durumun ve Gereksinimlerin Analizi

Takım ödüllendirme sisteminin başarısı, fırsatlara ve organizasyonun gereksinimlerine ve takım üyelerine yol gösteren önceki analizlere dayanır. Analizler şunları kapsamalıdır:

- i. Takım tanımının iyi yapılması gerekir
- ii. Takım ödülleri için fırsatlar yaratılmalıdır.
- iii. Takım üyelerinin davranışları dikkate alınır
- iv. Takımın amaçlarını açık ve net olması gerekir.
- v. Takım performansının net olarak ölçülmesi gerekir.
- vi. Takım üyelerinin görüşlerinin alınması gerekir.

3.4.2. Takım Ödüllendirme Amaçlarının Hazırlanması

Takım ödüllendirme sistemlerinin amaçları; takım çalışmasını daha etkili hale getirme; kazanç artışının sağlandığı, üretim, kalite ve müşteri hizmetlerinin daha iyi hale geldiği, yenilik ve maliyet kontrolü açısından örgütün performansında ölçülebilir iyileştirmeler sağlama; bireysellikten işbirlikçi kültüre geçişi sağlama; örgütlerin kritik başarı faktörleri üzerine takım dikkatinin odaklanmasını sağlama; hangi takım ödülünün kullanılması gerektiği konusunda ortak bir görüşün ortaya çıkmasını sağlama şeklinde sıralanabilir.

¹⁰³ Aynı, s. 77.

3.4.3. Çalışanların Kararlara Katılımını Sağlamak

Takım temelli ödüllendirme sistemlerini geliştirmeye başlamadan önce, bu sistemden etkilenecek takım üyeleri ile tepkileri hakkında görüşülmelidir. Takım üyeleri ile; takım temelli ödül ve teşvik sistemleri ile ilgili projenin tasarlanmasında, amaçların paylaşılmasında, bu amaçların hazırlanmasında, bu amaçlarla ilgili uyum sağlanmasında, kimlerin takımda rol oynaması gerektiği kapsamında, takım performansının ölçülmesi konusunda, takım üyelerine hangi takım ödülllerinin dağıtılması gerektiği konusunda görüş birliği sağlanmış olmalıdır.

3.4.4. Takım Ödüllendirme Sistemi Projesinin Tasarımı

Takım temelli ödül ve teşvik sistemleri oluşturulurken belirli kriterlere dikkat edilmelidir. Bu kriterler aşağıdaki gibidir:

- a. Takım ödülllerinin hangi takımlar için uygun olacağına karar verilmesi
- b. Takım performansının değerlendirilmesi sırasında kullanılan nicel ölçüler ve kriterlerin belirlenmesi. Bu ölçüler takım türlerine göre değişebilir. Üstün performans takımları için ölçüler; net kazanç artışı, kazanç ve kar paylaşımı şeklinde sıralanabilir. Çalışma takımları için bu takımların başardıkları faaliyetlere göre ölçüler; satış değerlerinin artışı, üretim ve sipariş sürecindeki doğruluk ve hız, müşteri memnuniyeti belirtileri şeklinde sıralanabilir.
- c. Takım performansını değerlendirmek amacıyla kullanılan ölçülere karar verilmesi. Bunlar takım üyeleri arasındaki ilişkilerin kalitesi, takım içinde işbirliği ve takımın iç ve dış müşterileriyle ilişkileri şeklinde sıralanabilir.
- d. Takım üyelerine dağıtılacak ödül ve / veya teşviklere karar verilmesi.
- e. Takım temelli ödül ve teşvik sistemleri ile takım performansı arasında bir ilişkinin olması.
- f. Takım temelli ödül ve teşvik sistemleri takım gelişim aşamasına ve takım türüne bağlı olarak değişebilir.

Coil ve Frohman (1994) tarafından yürütülen araştırmada, takım gelişiminin 4 aşaması saptanmıştır ve aşağıdakiler gibi, her bir aşama için farklı tür ödüller belirlenmiştir¹⁰⁴:

¹⁰⁴ Armstrong, a.g.e., s. 85.

<u>Aşama</u>	<u>Ödülün Türü</u>
1. Başlama	Yönelme
2. Kurma	Destek
3. Geçekleştirme	Kuvvetlendirme
4. Sonuç	Kutlama

g. Takım temelli ödül ve / veya teşviklerinin dağıtım yaklaşımına karar verilmesi. Burada üç yaklaşım söz konusu olmaktadır.

- Her takım üyesine aynı oranda ödül ve / veya teşvik verilir. Bu yaklaşım, her bir üyenin takım performansına aynı düzeyde katkı yaptığını varsayar.

- Her takım üyesine takım performansına yaptıkları katkı oranında ödül ve / veya teşvikler verilir. Bu, en adil yaklaşım olarak kabul edilir.

- Tüm takım üyelerine ödül ve / veya teşvikler paylaşılır.

h. Takım temelli ödüllendirme sisteminin kimin yönetiminde ve kontrolünde olması gerektiğine karar verilmesi.

3.4.5 Takım Ödüllendirme Sisteminin Tanıtımı

Takım ödüllendirme sistemini, üyelerinin birlikte çalışmaya alıştığı, birbirlerine güvendiği ve takım ödülllerinin, onların ortak yararına olduğunu inandığı takımlarda tanıtmak daha kolaydır.

3.4.6. Takım Kurma ve Takım Lideri Eğitimi

Takım kurma eğitimi, takım ödüllendirme sistemini tanıtım programını kuvvetlendirmek için kullanılabilir. Eğitim aşağıdakileri amaçlamaktadır¹⁰⁵:

- Takımlarda yerini alan sosyal süreçlerin farkındalığını arttırmak.

- Bireylerin takım üyeleri gibi görevlerini yapmaları için imkân verilen, birbirlerini etkileyen kişiler arası becerileri geliştirmek.

- Organizasyonda takım çalışmasının etkinliğini ve verimliliğini arttırmak.

¹⁰⁵ Armstrong, a.g.e., s. 90.

Takım liderlerinin, takım ödüllendirme sisteminin başarılı olmasını sağlamak için oynamaları gereken önemli rolleri vardır. Takım liderlerine, projenin nasıl çalıştığı konusunda ve amaçların hazırlanmasında takımları ile çalışmalarını için almaları gereken sorumlulukları konusunda, sonuçların gözlemlenmesi, geri bildirim sağlama ve performansın iyileştirilmesi için adım atma konularında özel eğitimler verilmiş olmalıdır.

3.4.7. Takım Ödüllendirme Sistemi Projesini Gözlemek ve Değerlendirmek

Gözleme ve değerlendirme süreçleri şunları öğrenmeyi amaçlamalıdır:

- Takım ödüllendirme sisteminin amaçlarını başarma durumunu
- Takım ödüllendirme sistemi hakkında bölüm yöneticilerinin, takım liderlerinin ve takım üyelerinin görüşlerini
- Performansta takım ödüllendirmelerinden sonuçlanan ne gibi iyileşmelerin olduğunu
- Ne gibi problemlerle karşılaşıldığını
- Bu problemlerin hakkından gelinebileceği konusuna bu ilgililerin nasıl inandıklarını.

Takım ödüllendirme sisteminin denetimi sırasında, sistemin tanıtımının öncesi ve sonrasında performans değerlerine bakılmalı ve tutum araştırmaları sonuçlarının, odak grup katılımcılarının ve bireylerin görüşleri bulunmalıdır.

3.4.8. Takım Ödüllendirme Sisteminin Geliştirilmesi

Takım temelli ödül ve teşvik sistemlerini geliştirirken belirli aşamalar söz konusu olabilmektedir:

- Takımları tanımlamak.
- Her takımın görevlerini, amaçlarını ve hedeflerini tanımlamak.
- Takım performans ölçülerini kurmak.
- Takım üyelerini, takım şartlarında çalışmalarını için eğitmek.
- Takım performansını gözden geçirme sürecini kurmak.
- İşgörenlerle iletişimde bulunma stratejisini geliştirmek.
- Takım teşvik edicileri için sermayeyi tanımlamak.

3.5. TAKIM PERFORMANS YÖNETİMİ

Örgütlerin takım çalışmasına giderek önem vermelerinin nedenlerinden biri, takım çalışmasının takım üyelerinin performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğunun düşünülmesidir. Etkili ve verimli bir takım çalışmasıyla, takım üyelerinin performansı ve buna bağlı olarak da örgütlerin genel başarı düzeylerinin artması söz konusudur.

Takımların daha büyük, daha esnek ve net performans hedefleri olmayan gruplardan daha verimli oldukları görülmektedir. Başarılı bir takımın üyeleri kendilerini somut performans sonuçlarına adanmışlardır. Takım ve performans, birbirlerinden ayrılmaz iki kavramdır.¹⁰⁶

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.¹⁰⁷

3.5.1. Takım Performansı Kavramı

Farklı bilgi ve becerilerdeki insanların, takımın ortak hedeflerine ve değerlerine olan inançları sinerjiyi ortaya çıkarmaktadır. Bir takımın performansı dendiğinde, o takımdaki bireylerin teker teker performanslarından değil, genel olarak takımın performansından söz edilmektedir. Günümüzde örgütler yeni bir örgütlenme şekli olan takım çalışmasını, ayrı ayrı bireylerin gerçekleştirebileceğinden daha yüksek performans sağlaması amacıyla tercih etmişlerdir. Hedef, yüksek performans ve sinerjik bir güç oluşturmaktır.¹⁰⁸

Beckhard tarafından takım performansını etkileyen dört faktör olduğu belirtilmiştir¹⁰⁹:

- Takım hedeflerini ya da önceliklerini oluşturmak
- Takım üyelerinin rolleri
- Takım çalışmasının süreci
- Takım üyeleri arasındaki ilişkiler

¹⁰⁶ Katzenbach ve Smith, **a.g.e.**, s. 22.

¹⁰⁷ Aynı, s. 117.

¹⁰⁸ Straub, **a.g.e.**, s. 123.

¹⁰⁹ Armstrong, **a.g.e.**, s.16.

Takım performansından söz ederken, takım üyelerinin bireysel performanslarını göz ardı etmek yanlış olur. Takım içerisinde yer alan bireyler takım performansına sağladıkları katkılarıyla da tanınmak istemektedirler. Bu nedenle, takıma önemli bireysel katkıda bulunan takım üyelerini ödüllendirmek bir gereksinim olmuştur.

3.5.2. Takım Performans Yönetimi

Takım çalışmasına ağırlık veren ve etkin takımlara sahip olmayı hedefleyen işletmelerin, bugüne kadar kullandıkları ve bireysel performansı özendirmeye ve desteklemeye dayalı ölçme ve değerlendirme, terfi ve teşvik sistemlerini tekrar gözden geçirerek, takım performansını ve başarısını esas alan sistemlere yönelmeleri gerekmektedir. Kısacası, gerçek anlamda takım anlayışını işletmelerde yerleştirme açısından “Takım Performans Yönetimi” ne yönelik sistemlerin mevcudiyeti bir zorunluluktur.¹¹⁰

Takım Performansının Yönetimi modeli yönlendirici, öz (core) ve taşıyıcı sistemler olmak üzere üç alt sistemden oluşmaktadır.¹¹¹

3.5.2.1. Yönlendirici Sistemler

Yönlendirici sistemleri üç alt unsurdan oluşmaktadır.

a. Eğitim

Eğitimle takım olma bilinci verilmektedir.

b. Takım çalışmasını destekleyen bir liderlik ve /veya yöneticilik

c. Gerçek bir takım olup olmadığını saptamak için performans ölçümü.

3.5.2.2. Öz Sistemler

Takım olmanın öz sistemlerinin başında şunlar vardır:

a. Problem çözme

Takım iklimi, açıklık ve problemi gözden geçirerek gerçeklerle yüzleşmeyi gerektirir.

b. Süreçleri iyileştirme.

¹¹⁰ Tanıl Kılınç, “Takım Performansını Yönetmeden Etkin Takımlara Sahip Olamazsınız,” **Executive Excellence Dergisi**, Şubat, 2002, s. 12.

¹¹¹ Kılınç, a.y.

Takım, rahatsız olmadığı performans hedeflerini sorgulayarak daha iyi hale getirmeye çalışabilir.

3.5.2.3. Taşıyıcı Sistemler

Taşıyıcı sistemler takım temelli ödül ve teşvik sistemlerin oluşmaktadır. Takım üyelerini, takım performansına katkılarına göre değerlemek gerekir. Takım üyelerinin ona göre ödüllendirilmesi gerekir.

Takım için etkili ve kabul edilmiş performans yönetim süreci varsa takım temelli ödüllendirme sistemi iyi çalışır.¹¹²

Takım performans yönetimi sisteminin oluşturulmasında belirli aşamalardan söz etmek mümkündür¹¹³:

- a. Amaçların hazırlanması.
- b. Amaçların başarımı için planların hazırlanması.
- c. Bu planların yürütülmesi
- d. Takım performansında gelişmelerin gözden geçirilmesi
- e. Takım amaçlarına ulaşmada başarılı olmuşsa, bu başarının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi.
- f. Takım performansının gözden geçirilmesi
- g. Takım üyelerinin bireysel katkılarının gözden geçirilmesi
- h. Yeniden değerlendirmenin ışığında amaçların ve planların yeniden tanımlanması.

¹¹² Armstrong, **a.g.e.**, s.50.

¹¹³ **Aynı**, s. 50.

3.6. TAKIM PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ

Takım çalışmasını destekleyen yönetsel sistemlerin en önemli alt sistemlerinden biri takım performansının ölçümüdür.¹¹⁴

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.¹¹⁵ Değerlemek soyut bir kavramdır.

Buna karşılık performans ölçme, performansın nesnel kriterlere göre toplanan verilerle ve önceden kararlaştırılmış bir metodolojiye göre ölçülmesi anlamına gelmektedir.¹¹⁶

Ölçme kavramı parametrik, somut bir kavramdır.

Takımların performansının ölçümünün değerlendirilmeye kıyasla değerlendirilmesinin asıl nedeni, gerçek anlamda takımdan söz edebilmek için performans ölçümünün bir zorunluluk olmasıdır.¹¹⁷

Katzenbach ve Smith tarafından yapılan takım tanımı “takım kavramı” başlığı altında incelenmiştir.

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.¹¹⁸

Takım Performansının Ölçümü Sistemi, takım haline getirilmek istenen çalışma gruplarına kendi performanslarını sorgulama; güçlü ve zayıf yönlerini tanımlama ve gerekli düzeltici

¹¹⁴ Tanıl Kılınç, “ Takım Performans Ölçümünde Metodolojik Bir Yaklaşım”, (Çevrimiçi) [http:// www. ceterisparibus.net/ isletme/ makaleler](http://www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler), 2 Mart 2004, s. 104.

¹¹⁵ Aynı, s. 106.

¹¹⁶ Aynı, s. 106.

¹¹⁷ Aynı, s. 107.

¹¹⁸ Kılınç, a.y., s.12.

eylemlere girişme fırsatını sağlayan bir sistemdir ve gerçek anlamda takım olabilmenin gereklilik koşuludur.¹¹⁹

Batılı işletmeler, takım çalışmasından vazgeçmek yerine, kendi kültürlerine uyan takımlar oluşturmaya ve bu takımları performanslarına göre ödüllendirmeye yönelmişlerdir. İşte 1990'lardan itibaren yaygınlaşmaya başlayan takımlar “kendini yöneten takımlar” ve “takım performansının ölçümü” çabaları bu yönelimin sonucudur.¹²⁰

Takım Performansının Ölçümü Sistemi, örgütün işletme stratejilerinin belirlenmesi, bu stratejilerin örgütsel takımlara açıkça aktarılması, müşterilerin kısa ve uzun dönemli ihtiyaçlarının tespiti, takım stratejilerinin tespiti ve örgütsel stratejilerle irtibatlandırılması, takım performans boyutlarının (takımın katma değer yaratan sonuçlarının) tespiti ve bu boyutların her biri için ölçüler oluşturulması, her ölçü için standartlar oluşturulması ve her ölçünün nasıl uygulanacağını planlanması adımlarını içeren bir süreçtir.¹²¹

Takım performansının ölçümünde; takımın ve takım üyesinin performansına aynı anda odaklanılmaktadır. Takım performansının ölçümü sisteminde temelde iki kavram söz konusudur; takım performansı ve birey performansı. Buradan hareketle gerçek anlamda “takımlar” dan söz edebilmek için takımların performans hedeflerine ulaşma düzeylerini ve bu düzeylere ulaşırken takımda bulunan her bireyin takım performansına katkı düzeylerinin ölçülmesi gerekir.

Takımların performans değerlendirilmesi aşağıdaki noktaları içermelidir¹²²:

- Takımın başarıyla çalıştığı her bir sonuç için performans standartlarının ve ölçümünün belirlenmesi.
- Her bir takım üyesinin ulaştığı sonuçların tanımlanması.

¹¹⁹ Aynı, s.12.

¹²⁰ Aynı, s.13.

¹²¹ Aynı, s.13.

¹²² Jack Zigon, Team Performance Measurement: A Process For Creating Team Performance Standarts, **Compensation and Benefits Review**, 1998, Vol.28, No:1, s. 38-39.

- 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 karşılaştırılması.

3.6.1. Takım Performansı Ölçüm Sistemini Oluşturma Süreci

Jones ve Schilling, Takım Performansının Ölçümüne yönelik bir sistemin kurulmasını, yedi aşamadan oluşan bir süreç olarak ele almaktadır.¹²³ Bu aşamalar aşağıdaki gibidir:

i. Sürecin birinci aşaması, işletme yönetiminin ve takımların, takım performansının ölçüldüğü bir sistemle çalışmaya hazır hale gelmeleri aşamasıdır.

Bu aşamada “takım kurma” ve “takım çalışması” eğitimleri önem kazanmaktadır. Söz konusu eğitimlerle hem işletme yöneticileri hem de potansiyel takım üyeleri takım çalışmasının kendileri için yararlarını anlayacaklar ve etkin ve verimli bir takım çalışması için gereken becerileri kazanacaklardır.

ii. Takım Performansının Ölçümü 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 ve müşteri odaklı olarak oluşturulabilmesi için ise müşterilerin sürece katılması gerekir.¹²⁴

iii. Sürecin üçüncü aşaması “performans boyutlarının ve ölçütlerinin belirlenmesi” dir. Bu aşamada 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. Yönetim aynı nedenle takımın önermiş olduğu boyutlar ve ölçütler üzerinde de değişiklikler yapabilir. Performans hedeflerinin bir kısmını ölçüme konu olacak takımlar tarafından belirlenmesi de oldukça kritik bir husustur. Bu, bir yandan

¹²³ Tanıl Kılınç, “ Takım Performans Ölçümünde Metodolojik Bir Yaklaşım”, (Çevrimiçi) [http:// www. ceterisparibus.net/ isletme/ makaleler](http://www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler), 2 Mart 2004, s. 109.

¹²⁴ Aynı, s.110.

takımın stratejisini vurgulamasını ve kendilerini ifade etmelerini sağlarken, diğer yandan da takımın sistemi benimsemesi ve sahiplenmesi için gerekli zemini oluşturur.¹²⁵

Dikkat edilmesi gereken diğer bir konu da performans ölçümünde kullanılacak ölçütlerle ilgilidir. Takım performans ölçümünde kullanılacak ölçütler birbirinden farklı olmalıdır.

iv. Takım Performansının Ölçümü sistemini oluşturmada dördüncü aşama, performans ölçütlerinin ağırlıklandırılmasıdır. Bu aşamada, öncelikle bir önceki aşamada belirlenmiş olan ölçütlerin sadeleştirilmesi amacıyla, temsi yeteneği en yüksek olanlar seçilir. Daha sonra, belirlenen en önemli boyut ve ölçütlerin göreceli önemlerini yansıtacak bir tartılandırma yapılmalıdır. Böylelikle takım performansı ölçüldüğünde, primlere etki edecek bir katsayıya ulaşılabilecektir. Dördüncü aşamanın bütün safhalarında “Takım Performansının ölçümü” ve “Takım Dinamikleri” konularında yetkinliğe sahip danışmanlardan faydalanılmalıdır.¹²⁶

v. Takım Performans Ölçümü sistemini oluşturmanın beşinci aşaması, oluşturulan sistemin pilot uygulamaya geçmeden önce takımın ve işletmenin stratejilerini yansıtıp yansıtmadığının kontrol edilmesidir.

vi. Sistemin altıncı aşaması, “oluşturulan sistemin pilot olarak deneme uygulamasının yapılmasıdır”. Böylelikle sistemin gerçekten kolaylıkla uygulanıp uygulanamayacağını görülmesi ve gerekli revizyonların yapılabilmesi açısından büyük önem taşır.

vii. Takım Performans Ölçümü sisteminin son aşaması, pilot uygulama sırasında gerekli görülen değişikliklerin yapılmasıdır.

Takım performansının ölçümünü takım temeline dayalı ödüllendirme sistemi desteklemektedir. Burada özellikle ödül ve / veya teşviklerin takım performansına katkıya göre dağıtılması konusuna dikkat edilmesi gerekir.

¹²⁵ Kılınç, A.y., s. 112.

¹²⁶ Aynı, s. 112.

Bu husus, özellikle takım çalışmasının en tipik sorunu olan “sosyal kaytarmanın^{*}” önlenmesi açısından kritiktir. Takım üyelerinin takım performansına katkılarının değerlendirilmesinde en çok başvurulan yöntem 360 derece geribeslemeye dayalı performans değerlendirme sistemidir. Bu sistem, her takım üyesinin ilişkili olduğu iç ve dış müşterilerince (başta diğer takım üyeleri, astları ve amiri olmak üzere) değerlendirilmesini öngörür. Böylelikle her takım üyesi için belirlenen performans değerlendirme puanı ‘takıma katkı’ puanı olarak kabul edilip, takım performansının ölçümü ile ölçülen takım puanından alacağı ödül ve / veya teşvik payının belirlenmesinde temel oluşturur.¹²⁷

3.7. TAKIM TEMELİNE DAYALI ÖDÜL TÜRLERİ

Takımların göstermiş oldukları performansa göre ödüllendirilmeleri en doğru olanıdır. Bu çerçevede takım performanslarının doğru değerlendirilmesi, takımların verilen hedeflere ulaşabilme derecelerinin doğru bir biçimde saptanabilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Fakat iş sadece takımların performanslarının doğru değerlendirilmesi ile bitmemektedir. Önemli nokta bundan sonrasıdır. Bir takımın, iyi bir performans sergilemesi ve çıtayı her geçen gün daha yükseltmesi için en uygun şekilde takım üyelerinin ödüllendirilmesi gerekmektedir.

Takım üyelerinin ödüllendirilmesinde en önemli iki soru “takım üyelerini nasıl ödüllendireceğiz? ” ve “Ödül için gerekli fonu nasıl sağlayacağız?” sorularıdır. Bu iki sorunun ciddi bir şekilde ele alınıp cevaplanması gerekmektedir. Aksi takdirde takımın istenilen performansı sergilemesi ve çıtayı yükseltmesi imkansız hale gelmektedir.

Takım temelli ödül ve / veya teşvikler, takım üyelerine takım performansına ne düzeyde katkıda bulduklarına göre verilir. Bu ödüller, performansının derecesine ve / veya bireyin bazı ya da tüm takım hedeflerini başarabildiği düzeye göre verilebilir. Burada amaç; her takım üyesini geliştirmektir.

* Sosyal kaytarma, takım çalışmasının ve takımların en önemli sorunlarından biridir. Sosyal kaytarma, takım üyelerinin bireysel performansları ölçülemediği için performansı düşük takım üyelerinin, başarılı üyelerin performanslarının arkasına sığınarak kendilerini başarılı gösterme olasılığının yüksekliği anlamına gelmektedir.

¹²⁷ Kılınç, a.y., s. 13.

Takım temelli ödül sistemleri; takım performansının nasıl ödüllendirileceğinin saptanması, ödül için gerekli fonların temini, bireylerin takıma katkı düzeylerinin saptanması ve ödül / teşvik edicilerin uygulanması adımlarını içeren bir süreçtir.¹²⁸

Yöneticiler takımları ödüllendirirken pek çok hususu göz önünde bulundurmalıdırlar. İşletmenin finansal gücü göz önüne alınması gereken unsurlardan biridir. Diğer bir önemli husus da çalışanların özellikleridir. Takımların üyelerinin eğitim durumuna, hayata bakış açlarına, hedeflerine vb. niteliklerine göre verilecek olan ödülde takımdan takıma farklılaşmaktadır. Kimi takım üyeleri için parasal olarak alınacak olan bir ödül çok büyük önem taşırken, parasal olarak iyi durumda olan üyelerden oluşan ve artık amacı kendini gerçekleştirmek olan bireylerin yer aldığı takımlarda ise parasal ödüllerden ziyade tanıtıcı ya da üyelerin statüsü arttıran ödüller vermek çok daha etkili ve motive edici olabilmektedir. Bu noktadan hareketle takımlara verilebilecek olan ödülleri iki ana başlık altında toplayabiliriz. Bunlardan biri maddi olmayan ödüller diğer ise maddi ödüllerdir.

Takım performansının ödüllendirilmesinde maddi olmayan teşvik ediciler kullanılabilirse de Batılı işletme kültürü çalışanlarının maddi prim sistemi yönündeki alışkanlıkları, maddi teşvik edicileri ön plana çıkarmaktadır. Maddi teşvik edici mekanizmaların en önemli avantajı, örgütün ve takımların işlerin yapılmasına yönelik yaklaşımlarını aynı perspektife çekmeleridir.¹²⁹

Takımın ödüllendirilmesinde maddi olmayan (finansal olmayan) ödüller, maddi (finansal) ödüllerden daha etkili olmaktadır.

Takımların ödüllendirilmesinde maddi, maddi olmayan ve her iki ödül türü de kullanılabilir.

Takımlar hem dışsal hem de içsel ödüllere karşılık verirler. Dışsal ödüllere örnek olarak; prim, ikramiyeler, övgü, genel tanınma ve hediyelerin çeşitli örnekleri verilebilir. İçsel ödüllere örnek olarak; takım hedeflerinin başarılmasının verdiği memnuniyet ve güçlü ve

¹²⁸ Kılınç, a.y., s. 13.

¹²⁹ Aynı, s. 13.

başarılı iş ilişkilerinden oluşan mutluluk, artırılan sorumluluk ve fırsatları öğrenme verilebilir.¹³⁰

3.7.1. Maddi Olmayan Ödüller

En etkili takım ödülleri, maddi kazançlardan çok yönetim ve kültürün bir fonksiyonu olan maddi olmayan takım ödülleri. Takım üyeleri için, takımın gelişimi, performansın tanınması ve desteklenmesi, takımın maddi olarak ödüllendirilmesinden daha fazla önemlidir.

Maddi anlamda güçlü bir şekilde motive olan ve takımın çabaları sonucu faydalı maddi ödüller almayı bekleyen insanlardan oluşan takımlar oldukça, maddi ödüller teşvik ediciler gibi hareket edebilirler. Bazı insanlar, diğer insanların performansına bağlı olmaktan çok, mükâfatlarının kendi çabalarına bağlı olması gerektiğini güçlü bir şekilde hissedebilirler. Bu sebeplerden dolayı yalnızca takım çalışması karşılığında verilen primlere güvenmek istenilmeyebilir ve özellikle bunu tamamlamak için ve hatta maddi ödüllerin yerini almak için kullanılan maddi olmayan dışsal ve içsel ödüllerin göz önüne alınması gerekebilir.¹³¹

İşletmeler, bünyesindeki takımlara ödül olarak para verebildikleri gibi, parasal olmayan birtakım ödüller de verilebilmektedir. Takımların ne ile ödüllendirileceği belirlenirken takım üyeleri ve işletmenin genel durumu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu noktadan hareketle, bazı durumlarda takımları maddi olmayan ödüllerle ödüllendirmek daha yararlı olabilir. Maddi olmayan ödüllere çeşitli örnekler verilecek olursa.¹³²

- Takım üyelerine ya da takıma plaket vermek
- Takıma üyelerine seyahat hediye etmek
- Takımın başarısını işletmedeki panolarda duyurmak
- Takımın başarısını işletmenin web sitesi, dergisi vs. yayın organlarında duyurmak
- Takım üyelerine çeşitli eğitim imkânları sunmak
- Takım üyelerine teşekkür etmek,
- Takım üyelerini takdir etmek, övmek.

¹³⁰ Glenn Parker, Jerry McAdams, David Zielinski, **Rewarding Teams Lessons from the Trenches**, San Francisco, Jossey –Bass Publishers, 2000, s. 19.

¹³¹ A.M. Saunier, E.J. Hawk, **Realizing The Potential of Teams Through Team-Based Rewards**, Compensation and Benefits Review, 1994, s. 24.

¹³² Engin, **a.g.e.**, s. 39.

- Takım üyelerinin sahip olduğu teknik ve sosyal imkânları arttırmak
- Takım üyelerine çeşitli ayrıcalıklar tanımak (günlük rahat giysilerle işe gelme imkânı vb.)
- Takımlardan gelen önerilere üst yönetimin çabuk cevap vermesini ve olumlu fikirlerin hemen uygulamaya konmasını sağlamak
- Takımlara, işlerini yaparken uygulayacakları yöntemler hakkında bağımsız olarak karar verme olanağı sağlamak.¹³³

3.7.1.1 Dışsal Maddi Olmayan Ödüller

Takımlar için dışsal maddi olmayan ödüller; olumlu geri bildirim, övgü ve tanınma planlarıdır.

Olumlu geri bildirim, takımı gözden geçirme toplantılarında veya performans görüşmelerinde takımın başarısını ayrıntılarıyla anlatan takım liderleri tarafından formel olarak verilebilir. Övgü, iyi yapılmış bir iş için ya da dikkate değer gösterilen başarı için yönetim ya da takım lideri tarafından formel geri bildirim sürecinin parçası olabilir ya da takımın her günkü iş süresince daha az formel ve daha çok ihtiyari olarak kullanılmış olabilir. Övgünün, samimi ve hakedilmiş olduğu sürece, doğrudan doğruya motivasyonel etkisi olabilir.¹³⁴

Olumlu geri bildirim ve övgü, her ikisi de tanınma planlarının bir şeklidir. Bu ödüllerin daha etkili olmaları için üst yönetim tarafından yazılı olarak verilmesi tercih edilmektedir. Takımın performansı genel olarak işletme dergilerinde, ilan panolarında ya da özel olaylarda tanınırsa, daha fazla etki sağlanmış olacaktır.

Tanınma planları; akşam yemeği, tiyatro gezisi, hatta bir şirketin yurt dışındaki tesislerinin ziyareti gibi özel durumlardan da oluşabilmektedir. Takımın, şirketi ya da onun görev ünitesini, dışarıda veya ortaklık olaylarında temsil etmesi de tanınma planlarının bir örneği olarak verilebilir. Bunlar maddi ödüller değildir.¹³⁵

¹³³ Nelson, **a.g.e.**, s. 154.

¹³⁴ Armstrong, **a.g.e.**, s. 26.

¹³⁵ Steven E. Gross, **Compensation for Teams: How to Design and Implement Team-Based Reward Programs**, New York, American Management Association, 1995, s. 149.

3.7.1.2. İçsel Maddi Olmayan Ödüller

İçsel ödüller, belirli şekilde davranmaları ya da belirli yönde hareket etmeleri için bireyleri etkileyen, kendi kendine oluşmuş faktörlerdir. Bireyler için bu faktörler, sorumluluk alma (işin önemli olduğunu hissetme ve birinin kaynakları üzerinde kontrol sahibi olma), başarı hissi, özgürlük hissi gibi kavramları kapsamaktadır.

3.7.1.3. Maddi Olmayan Ödülleri Tedarik Etme

Dışsal ödüller (örneğin; genel tanınma planları) takım liderlerinin teşviki ile örgüt tarafından verilebilir. Tanınma planları birkaç yolla sağlanabilir¹³⁶:

-Sözlü olarak bireye derhal verilebilir ya da görevin tamamlanmasıyla performansın yeniden gözden geçirilmesi ile sağlanabilir.

- Bireye yazılı olarak; bireyin dosyasında kaydedilmiş olan özel bir yazı ile sağlanabilir.

- Genel olarak, toplantıda, ilan panosunda ya da şirket içi dergilerde bireyin isminin duyurulması ile sağlanabilir.

- Bireye başarılı olduğu bir konuda belirli bir hediye sunarak sağlanabilir.

- Bireye başka bir belge ya da hediye vererek sağlanabilir.

Tanınma planları ayrıca kendi takım üyelerinin önerilerini dinleyen ve onlara göre davranan ve en önemlisi, onların katkılarını kabul eden yöneticiler ve takım liderleri tarafından da sağlanabilir. Tanınmayı sağlayan diğer aktiviteler; terfi, bireyi yüksek profilli bir projeye verme, daha ilgi çekici ve ödüllendirici göreve faaliyet alanı sağlamak için işi büyütme, mevkiinin birçok türü ya da saygı sembollerinden oluşur.¹³⁷

Her ödül ve tanıma planı söz konusu takıma göre uyarlanmalıdır.

Takım çalışmasını ödüllendiren ve tanıyan planlar çeşitli faktörlere dayanır. Bu nedenle başka birinin planını örgütünüzde aynen uygulamaya çalışmak işe yaramayabilir. Fakat yeni plan tasarlama ya da eskileri revize etme yolları da vardır.¹³⁸

Tanınma / takdir planları bireylere, proje takımlarına veya daimi iş gruplarına uygulanabilir. Takdir basit bir “teşekkür ederim” şeklinde olabileceği gibi ikramiye veya bir gezi biçiminde de olabilir.

¹³⁶ Armstrong, a.g.e., s. 27.

¹³⁷ Aynı, s. 27.

¹³⁸ Gross, a.g.e., s.130.

Takdir ve teşvik planları arasındaki kritik fark kesinliktir. Takdir gerçekten sonradır, davranış sergilendikten veya başarılı bir performans gösterdikten sonra verilir; “biz seni bunu yaparken gördük – teşekkürler” anlamına gelmektedir.¹³⁹

Maddi olmayan ödüllerin de işletme açısından belirli maliyetleri söz konusu olmaktadır. Bir takım maddi olmayan ödüller çok düşük maliyetlere yapılabilirken (şirket panosunda duyurmak vb.), bazı ödüller ise çok yüksek maliyetlere sebep olmaktadır (seyahat hediye etmek vb.). Burada maddi olmayan ödülün kasıt çalışanların eline parasal olarak bir ödülün geçmemesidir. Takımın özelliklerine göre, parasal olmayan ve hatta işletmeye maliyeti çok düşük olan bir ödül, para olarak verilecek olan ödüle göre çok daha teşvik edici olabilmektedir.

3.7.2. Maddi Ödüller

Çalışma takımları için takım temelli finansal (maddi) ödüller, belirlenen esasa göre takım üyeleri arasında paylaştırılabilir ya da ‘kısa süreli ve tek bir görev için’ kurulan takımda bulunan bireyler arasında paylaştırılabilir. Bu ödüller şunlardır¹⁴⁰:

- Proje ya da kısa süreli ve tek bir görev için oluşturulmuş takımlar için ödüller
- Yönetim takımı ikramiye projeleri
- İşgören grubu ikramiye projeleri
- Kazanç - kar paylaşımı
- Etkin takım çalışmasını yaratan takım üyelerinin takım performansına katkısına göre dağıtılan ödüller.

“Maddi ödül” ile anlatılmak istenilen çalışanların ücretlerinin yanında birtakım ek parasal kazançlar sağlamasıdır. Çalışanlar maddi ödül olarak, maaşlarına zam ya da başardıklarının karşılığı olarak prim alabilirler. Özellikle bu ödüllerin işletmeler tarafından nasıl verileceği, para olarak verilecek olan ödülün kaynağının nasıl bulunacağı ciddi bir sorun olmaktadır. Bu sorunun çözümünde işletmeler tarafından kullanılan yollardan en önemli ikisi “kar paylaşımı” ve “kazanç paylaşımıdır”.

¹³⁹ G. Parker, J. McAdams ve D. Zielinski, **a.g.e.**, s. 35.

¹⁴⁰ Armstrong, **a.g.e.**, s. 24.

3.7.2.1. Kar Paylaşımı

İşçilerin kardan pay alma sistemi ilk defa Avrupa Sanayi devriminden sonra denenmiş fakat olumlu sonuç vermemiştir. Sistem ilk olarak 1820 tarihinde Fransa’da uygulanmıştır. Bundan sonra, İngiltere, ABD, ve diğer ülkelerde denenmiştir. İkinci dünya savaşından sonraki dönemde sistem önem kazanmış ve işletmeler tarafından uygulanmaya başlamıştır. Günümüzde ise işletmelerde takımların ödüllendirilmesinde kullanılan yöntemlerden birisidir. Ücret artışları ve primler bireyler arasındaki farklılıklara önem verirken, kardan pay alma sistemi daha çok karşılıklı menfaat üzerine kurulur. Çalışanların kardan pay almasını sağlayan bu sistemin hiç kuşkusuz yarar ve sakıncaları vardır.

Kar paylaşımı takım hedeflerine bağlılığı artırır ve takım üyelerinin ortak bir amaç için çalışmalarını sağlar. Böylelikle takım çalışmasının başarısını da arttırmış olur.¹⁴¹

Kar paylaşımı, şirket gelirlerinin nispeten sabit olduğu ya da sürekli olarak arttığı durumlarda verimli olarak uygulanabilmektedir.¹⁴²

3.7.2.2. Kazanç Paylaşımı

Kazanç Paylaşımı; şirket üretimindeki artışları temel alarak ücretlendirme yapan bir tekniktir. Şirket, verimliliğinden kaynaklanan kazançları işgücü ile paylaşır. Kazançlar ölçülür ve önceden belirlenmiş bir formüle göre dağıtım yapılır. Bu plan sadece kazanç elde edildiğinde uygulandığı için, şirket maliyetlerini tersine etkilemez. Daha öncekiyle eşit ya da öncekinden az güç kullanımı ile başarılmış olan üretim artışları, öncekilerden az güç kullanımı ile aynı üretimi sağlamak, ölçülen kazançlara örnek olarak verilebilir.¹⁴³

Kazanç paylaşımı sadece örgütte meydana gelen verimlilik artışının sağladığı gelirin çalışanlara dağıtılması olarak görülmemelidir. Burada yöneticiler ve çalışanlar için yeni roller yaratılarak, karşılıklı etkileşim engellerini yıkmak, işbirliğini artırarak, güçlü bir işletme kimliği yaratarak, örgütün yönetim felsefesini geliştirme amacı taşınmaktadır. Bu nedenle, uzun dönemli bir örgüt geliştirme tekniğidir.¹⁴⁴

¹⁴¹ Armstrong, **a.g.e.**, s. 63.

¹⁴² Aynı, s. 63.

¹⁴³ “Ücretlendirmede Teşvik Planı Uygulamaları”, (Çevrimiçi)

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=295>, 16 Mayıs 2004, Kazanç Paylaşımı, par.1-2.

¹⁴⁴ Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**, İstanbul, Timaş Basım, 1992, s. 128-129.

Temelde kazanç paylaşımının amacı; başarılı bir şirketin parçası olmak isteyen, motive olmuş ve bağlanmış takımlar yaratarak organizasyonel performansı iyileştirmektir. Armstrong ve Murlis'e göre Kazanç paylaşımının amaçları aşağıdakiler gibidir¹⁴⁵:

- i. Performans hedefleri kurmak ve bunları tanıtmak.
- ii. Daha objektif ve etki organizasyonel performans ölçütlerini belirlemek.
- iii. Toplu olarak iyileştirmelere katkı sağlayan işgörenlerle performans kazancının önemli oranını paylaşmak.

Kazanç paylaşımı konusunda en çok bilinen teknikler Scanlon Planı ve Duncan Planıdır.

Scanlon Planı; takımlarda çalışanların fiziki çabalarının yanı sıra düşünceleriyle de katılmalarını sağlayarak, verimlilikten doğan kazancın paylaşılmasını esas alır. Bu planın özellikleri; maliyetlerin azaltılmasının paylaşılması ve takım üyelerinin etkin bir şekilde kararlara katılmasıdır.¹⁴⁶

Duncan Planı ise, bir bütün olarak örgüt başarısını arttırmayı ve elde edilecek kazancın paylaşılmasını esas alan takım kurma tekniğidir. Birinci kademedeki her bölüm bir nezaretçi ile bir veya daha fazla sorumlu üyeden oluşan bir takım kurar. Her takım en az ayda bir kere toplanır ve bölüm için verimliliği arttırmayla ilgili fikirler tartışılır. Daha az maliyetli olanlar hemen uygulanabilir. Daha pahalı teklifler ise üst kademedeki ikinci bir takım tarafından değerlendirilir. Bu takım üst yöneticiler ve bilim adamlarından oluşur. Bu takım da ayda en az bir kere toplanır, bölüm ile takımların faaliyetlerini, başarılı çalışmaları, planın mali yapısını görüşür. Bu teknik yaklaşım itibariyle kalite çemberlerine benzer.¹⁴⁷

Kazanç paylaşımı, kar paylaşımı gibi takım hedeflerine bağlılığı artırır ve takım üyelerinin ortak bir amaç için çalışmalarını sağlar. Böylelikle takım çalışmasının başarısını da arttırmış olur.¹⁴⁸

Kazanç paylaşımı, takım bazlı bir yönetim anlayışı ile desteklenmediğinde olumsuz sonuçlar doğurabilir.

¹⁴⁵ Armstrong, **a.g.e.**, s. 64.

¹⁴⁶ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149; 2001, s. 546.

¹⁴⁷ **Aynı**, s. 546.

¹⁴⁸ Armstrong, **a.g.e.**, s. 64.

Kazanç paylaşımı şirket performansı ölçülebilecek durumda ise iyi bir şekilde yürür. Kazanç paylaşımı kavramının yöneticilerle birlikte geliştirilmesi gerekmektedir. Yöneticiler bu konu ile ilgili olarak eğitilmelidirler. Bu ödüllendirme sistemi sonucunda işleri ile ilgili kişisel bilgileri sayesinde çalışanlar, artıkları azaltabilir ve verimliliği arttırabilirler.¹⁴⁹

3.7.2.3. İkramiyeler

İkramiyeler, ortak olarak benimsenen takım amaçlarının başarılması için gösterilen takım performansına bağlı olarak dağıtılır. İkramiyeler takım türüne, takım performans ölçütlerine takım ödülleri dağıtılmasına göre değişiklik göstermektedir. İkramiyeler; takım üyelerinin takım performanslarına katkılarına göre ya da organizasyonel ve / veya takımın amaçlarının başarılmasına bağlı olarak verilir.¹⁵⁰

İkramiyelerin diğer teşvik ediciler gibi etkili olabilmeleri için hem elde edilebilir hem de değerinin olması gerekir.

İkramiyeler takım ruhunu teşvik eder; hedeflerin başarılmasında takımın kendisini disipline etmesini sağlar.

3.7.2.4. Prim

Primler, yönetim tarafından takım üyelerine, temel olarak takım performansı, bu performans için gösterdikleri sorumlulukları nedeniyle dağıtılabilir. Bununla beraber, primlerin bir bölümü de her takım üyesinin bireysel hedeflerinin başarısına bağlıdır.

Performansa bağlı primler, hedefin başarısına bağlıdır. Hedef oluşturmanın alternatif yolu, iyileşmenin minimum derecesini önceki yıllarla karşılaştırarak ya da eğer önceki yıl yoksul bir yıl olmuşsa, önceki iki veya üç yılda ulaşılmış en yüksek derece ile karşılaştırarak, ilişki kurmaktır. Bu, hedefi çok düşük şekilde oluşturmayı engeller.¹⁵¹

Son olarak takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinin varlığının etkili bir takım çalışmasını sağladığını unutmamak gerekir. Takım temelli ödül ve teşvik sistemleri hem örgüte hem de

¹⁴⁹ “Ücretlendirmede Teşvik Planı Uygulamaları, (Çevrimiçi)

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=295>, 16 Mayıs 2004, Kazanç Paylaşımı, par. 1-2.

¹⁵⁰ Armstrong, a.g.e., s. 43.

¹⁵¹ Armstrong, a.g.e., s. 61.

takımlara birçok yarar kazandırmaktadır. Takım üyeleri bu ödül ve teşvik sistemiyle, ortak amaçlarının başarılması için birbirilerine daha bağlı hale gelmektedir. Takım üyeleri arasındaki bağlılığı geliştirdiği gibi birbirleriyle olan iletişimin de daha etkili olmasını sağlar. Bir örgütte yapıcı (olumlu) takım çalışmasının anahtar değer olduğunu vurgular. Takım performansının ölçümü ile, takımların amaç ve hedeflerinin açıkça tanımlandığı bir ortam yaratır. Kendini yöneten takımlar oluşturur. Takım liderlerini etkili bir takım geliştirmeleri için teşvik eder.¹⁵²

3.8. TAKIM TEMELLİ ÖDÜL ve TEŞVİK SİSTEMLERİ İLE TAKIM BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Takıma verilen belirli performans hedefleri, hem organizasyon çapındaki görevden hem de ferdi iş hedeflerinin toplamından farklı bir takım çalışması ürününün ne olduğunu tanımlarlar. Etkin olabilmesi için takım çalışması ürünlerinde takımdaki herkes belirli bir şeyin yapılması amacıyla eşit katkıda bulunmalı, bu üründe şirketin ulaşmak istediği sonuçlara değer katmalıdır.

Performans hedeflerinin belirliliği takımdaki açık iletişimi ve yapıcı çatışmaları kolaylaştırır. Belirli performans hedeflerine ulaşılması, takımın sonuca ulaşmak için belirli noktalarda yoğunlaşmasına yardım eder.

Belirli hedefler, o hedeflere ulaşma yolunda çalışan bir takımın küçük başarılar da elde etmesini sağlar. Küçük başarılar, takım üyelerinin kendilerini, takım amacına adanmalarında ve uzun vadeli anlamlı bir amaca ulaşma yolunda kaçınılmaz olarak ortaya çıkacak engellerin aşılmasında çok değerlidirler.¹⁵³

Hiçbir grup, kendisini bir takım olarak yapılanlardan sorumlu tutacak hale gelmedikçe bir takım olamaz. İnsanlar, ortak bir amaç ile beraberce gerçek bir iş uğrunda çalıştıkları zaman

¹⁵² Aynı, s. 98.

¹⁵³ Katzenbach ve Smith, a.g.e., s. 79-81.

karşılıklı güven ve bağlılık da bu tür çalışmayı takip eder. Bunun sonucunda da takımlar, hem bireyler hem de takım olarak, kendilerini takımın performansından sorumlu tutarlar.¹⁵⁴

Takım kültürünün yerleştiği takımlarda, takım başarı ve başarısızlıkları ile ilgili olarak herkes sorumludur. Bu takımlarda tüm takım üyeleri takımın hedeflerine ve takımdaki insanlara bağlılık duyar.

Çalışanlar açısından maliyet ve ödül dengesi, bağlılıklarını etkileyen en önemli faktörler arasında yer alır. Bu takımda yer alan üyeler için de böyledir. Eğer kişi, işi üzerindeki hakimiyetine önem veriyorsa yönetim tarafından sağlanan özerklik kişi için ödül niteliği taşır. Kişinin işi ile ilgili olarak özerklik, yönetici ve astların desteği, iş güvenliği, statü ve saygınlık işe bağlı ödüller arasında yer alır.¹⁵⁵

Algılanan ödüller ile bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Algılanan ödülün düzeyi kadar ödülün adaleti de bağlılığa etki eder. Yani ödülün düzeyi kadar adil olarak algılanması da bağlılık üzerinde etkili olmaktadır.

¹⁵⁴ Aynı, s. 88-89.

¹⁵⁵ Armstrong, a.g.e., s. 99

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın tasarımı, temel sorular, hipotezler ve önkabuller ele alınmıştır. Araştırma kapsamında incelenecek verilerin toplanmasında kullanılan ölçekler de ayrıca bu bölümde incelenmiştir. Bölümün sonunda araştırma uygulamasının kısa bir tanıtımı yapılarak, kullanılan istatistik analizler hakkında bilgi verilmiştir.

4.1 ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE ÖNKABULLERİ

Yapılan araştırma, takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısının takım bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmaya yöneliktir. Araştırma, daha önce araştırılmayan bir konuyu ele alarak kuramsal yapıya katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

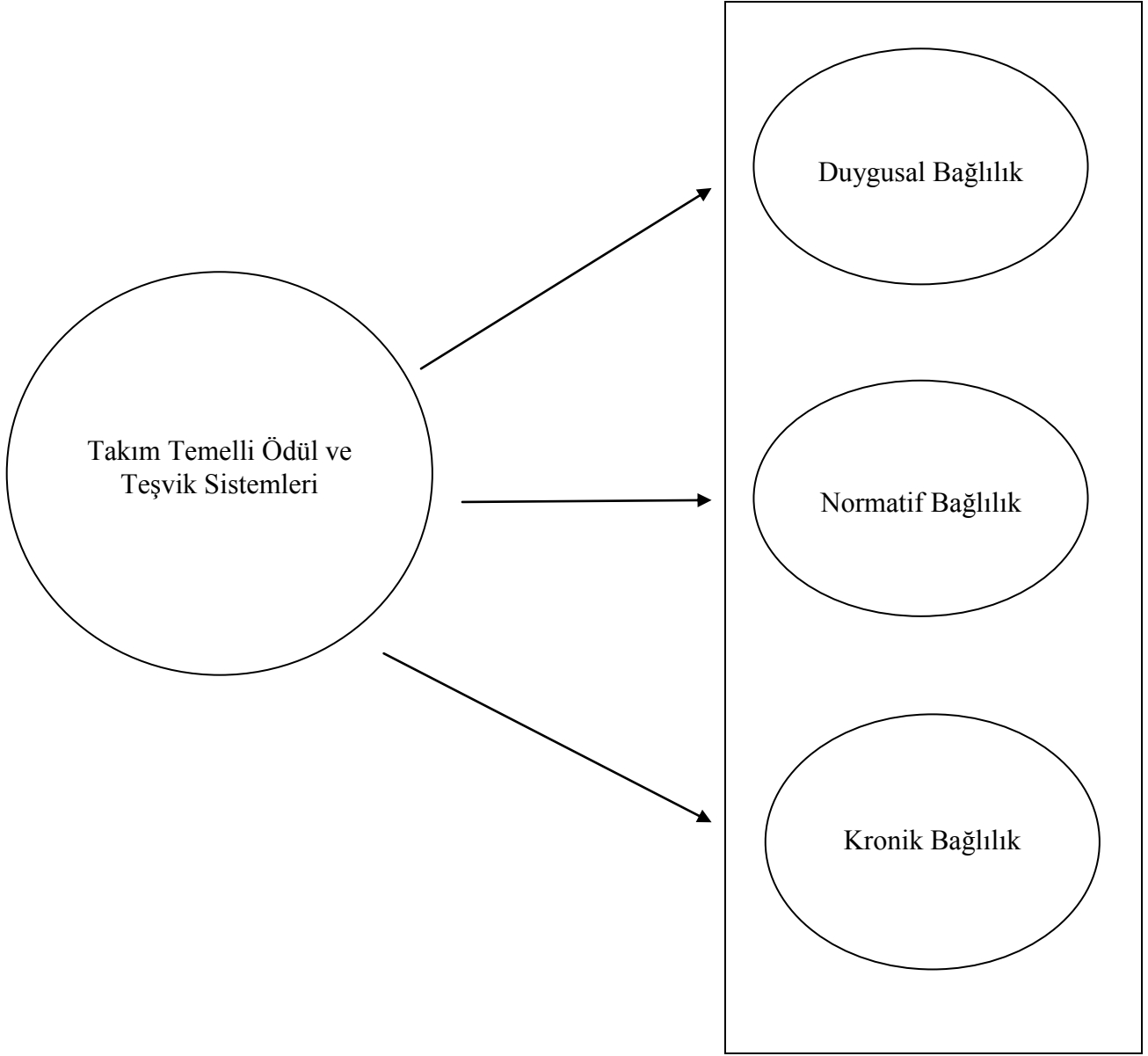
Araştırma bir eylem araştırması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgu ve sonuçlar sektöre ilişkin bir genelleme içermemektedir. Yapılan araştırma, sadece araştırmaya dahil edilmiş örnek kütleyle ilişkin birtakım bulgu ve sonuçlar içermektedir.

Araştırma istatistik yöntemine göre sonuç çıkarıcı bir araştırmadır. Araştırmada amaçlanan bir değişkenin diğer değişken üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırma hipotezinin geliştirilmesi bu yönde yapılmıştır.

Araştırma verilerinin toplanmasında iki ölçek ve demografik sorular içeren bir soru formu kullanılmıştır. Soru formunun içerdiği ölçekler, Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Ölçeği; diğeri ise Takım Bağlılığı Ölçeği'dir. Araştırma değişkenlerinden ilki olan ' takım temelli ödül ve teşvik sistemleri' , kişilerin takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısını belirlemeye yönelik tutum ölçeği ile ölçülmüştür. İkinci değişken olan 'takım bağlılığı' ise kişilerin takım bağlılığı düzeyini belirlemeye yönelik tutum ölçeği ile ölçülmüştür. Perakende sektörünün öncü kuruluşundan seçilen beş satış mağazasının personelinden elde edilen verilerle çalışılmıştır.

Düzeltilme

TAKIM BAĞLILIĞI ALGISI



Şekil. 1 Araştırma Modeli Diyagramı

Düzeltilme

4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri temel ve alt hipotezler olarak belirlenmiştir.

Temel Hipotez: Temel hipotez; takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinin takım bağlılığı üzerinde etkili olduğudur. Söz konusu hipotez istatistiksel simgelerle aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Ho: Çalışanların takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algıları ile takım bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algıları takım bağlılığını etkiler.

İkinci Ho hipotezi ise bu iki değişken arasındaki ilişkinin yönünün açığa çıkartılması için oluşturulmuştur.

H1: Çalışanların takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algıları olumlu yönde arttıkça takım bağlılığı artar.

Alt Hipotezler: Araştırmanın alt hipotezleri; mağaza çalışanlarının bazı demografik özellikleri dikkate alınarak belirlenmiştir.

1. İlk alt hipotez çalışanların mağazadaki görevleri ve takım bağlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesi ile ilgilidir. Buna göre;

Ho: Mağazadaki görev ünvanı ile takım bağlılığı algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Mağazadaki görev ünvanı ile takım bağlılığı algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. İkinci alt hipotez çalışanların mağazadaki görevleri ve takım temelli ödül ve teşvik sistemine karşı algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi ile ilgilidir. Buna göre;

Ho: Mağazadaki görev ünvanı ile takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Mağazadaki görev ünvanı ile takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Düzeltilme

3. Üçüncü alt hipotez mağaza çalışanlarının yaşları ve takım bağlılığı algısı arasında fark olup olmadığı ile ilgilidir. Buna göre;

Ho:Yaş ile takım bağlılığı algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1:Yaş ile takım bağlılığı algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4. Bir diğer alt hipotez mağaza çalışanlarının yaşları ve takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı arasında ilişkiyi belirlemeye yöneliktir.

Ho: Yaş ile takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yaş ile takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5. Beşinci alt hipotez mağaza çalışanlarının cinsiyetleri ile takım bağlılığı algısı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik hazırlanmıştır. Buna göre;

Ho: Cinsiyet ile takım bağlılığı algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Cinsiyet ile takım bağlılığı algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6. Altıncı alt hipotez mağaza çalışanlarının cinsiyetleri ile takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir.

Ho: Cinsiyet ile takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Cinsiyet ile takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

7. Diğer bir alt hipotez çalışanların eğitim düzeyi ve takım bağlılığı algısı üzerine oluşturulmuştur.

Ho: Eğitim düzeyi ile takım bağlılığı algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Eğitim düzeyi ile takım bağlılığı algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

8. Sekizinci alt hipotez çalışanların eğitim düzeyleri ile takım temelli ödül ve teşvik sistemi algısı arasındaki ilişkiyi ortaya komaya yönelik hazırlanmıştır.

Ho: Eğitim düzeyi ile takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Düzeltilme

H1: Eğitim düzeyi ile takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

9. Diğer alt hipotez çalışanların kurumdaki deneyimleri ve takım bağlılığı algısı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Buna göre;

Ho: Kurum deneyimi ile takım bağlılığı algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Kurum deneyimi ile takım bağlılığı algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

10. Diğer alt hipotez ise çalışanların kurumdaki deneyimleri ve takım temelli ödül ve teşvik sistemleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik hazırlanmıştır.

Ho: Kurum deneyimi ile takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Kurum deneyimi ile takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

11. Diğer alt hipotez kurumun mağazalar arası takım bağlılığı algısı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Buna göre;

Ho: Kurumun mağazalarına göre takım bağlılığı algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Kurumun mağazalarına göre takım bağlılığı algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

10. Son olarak hazırlanan alt hipotez ise kurumun mağazaları ve takım temelli ödül ve teşvik sistemleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik hazırlanmıştır.

Ho: Kurumun mağazalarına göre takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Kurumun mağazalarına göre takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.3. ARAŞTIRMA SORULARI

Yukarıda belirtilen temel ve alt hipotezlerden sonra, araştırma sorularını cevaplandırmaya çalışarak pek çok karanlıkta kalmış kavramlar açıklanabilecektir.

Düzeltilme

1. Mağazacılık sektörünün önde gelen kuruluşunda, takım kültürünün takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinde oluşturulmasında etkisi ne düzeydedir?
2. Mağazacılık sektörünün önde gelen kuruluşunda, takım iklimi takım üyelerinin takıma olan bağlılıklarını nasıl etkilemektedir?
3. Mağazacılık sektörünün önde gelen kuruluşunda ödül ve teşvik sistemleri nasıl işlemektedir?
4. Mağazacılık sektörünün önde gelen kuruluşunda, takım performansı nasıl ölçülmektedir?

Bu sorulara araştırma sırasında cevap bulmaya çalışarak, karanlıkta kalmış kavramlar açıklanabilecektir.

4.4. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ

Yapılan bu araştırmada mağazacılık sektöründe giyim alanında faaliyet gösteren, takım çalışmasını destekleyen işletme çalışanlarının takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algılarının takım bağlılığı algısı üzerindeki etkileri incelenecektir ve bunu yaparken de bazı ön kabuller yapmak durumunda kalınmıştır.

Bu ön kabullerin ilki takım bağlılığına etki eden faktörlerle ilgilidir. Takım bağlılığına, takım temelli ödül ve teşvik sistemleri dışında etki eden başka faktörler de söz konusu olabilmektedir ancak çalışmada bu faktörler kapsam dışında bırakılmaktadır. Takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinin takım bağlılığına etkide bulunduğu kabul edilmiştir.

Bu araştırmanın yürütüldüğü satış mağazalarındaki çalışanların çoğunlukla satış danışmanı olduğu ve araştırma sonuçlarının, bu bireylerden elde edilen veriler üzerinde yoğunlaşacağı bilinmekteydi. Bu çalışmada da daha önce bahsedildiği ön kabul ve bu son kabul de gözetilerek hazırlanmıştır.

Düzeltilme

4.5 ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma, daha önce de belirtildiği üzere İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan perakende sektörünün öncü olan şirketlerden birisinden ve bu şirketin satış mağazalarındaki çalışanlarından elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleşmiştir.

Buna göre araştırmanın ana kütlesi, bu şirkette faaliyet göstermekte olan satış mağazalarındaki personelden, yani, satış danışmanı, kasiyer, depo görevlisi ve reyon yöneticilerinden oluşmaktadır.

Araştırmanın tek bir şirketi ele alan bir örnek olay çalışması olması, sonuçlarının genelleyci bir amaç taşıyor olmaması ve şirket yönetiminden alınan izin doğrultusunda kolayda örnekleme kullanılması uygun görülmüştür. Buna göre araştırmaya dahil edilen örnekler basit tesadüfi yöntemle belirlenmemiş, şirketin ciro bakımından ilk sıralarda olan mağazalarında bulunan çalışanlarına soru formları ulaştırılmıştır.

4.6. ÖLÇÜM ARACI VE DEĞİŞKENLER

Yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak; araştırma kapsamında bağımlı ve bağımsız değişkenler olmak üzere alınmış temel değişkenler ölçmek amacıyla iki adet ölçek kullanılmış ve çalışanlara ilişkin birtakım demografik değişkenler de soru formu aracılığı ile toplanmıştır. Bu demografik özellikler; katılımcının kurumdaki görevi, yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, kurumdaki deneyimi ve çalıştığı satış mağazasıdır. Katılımcıya ait bilgiler sorulan bu demografik özelliklere ilişkin cevaplardan elde edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıya ait bu ifadelerin, çalışanların takım temelli ödül ve teşvik sistemi algıları ve takım bağlılığı algıları ile ilişkilendirileceği düşünülmüştür.

Araştırmada kullanılan Takım Bağlılığı Ölçeği'nde yer alan sorularla mağaza çalışanlarının takım bağlılığı düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu ölçek, Myer ve Allen tarafından geliştirilen Örgüt Bağlılığı Ölçeği'nden adapte edilmiştir. Örgüt bağlılığının duygusal, kronik ve normatif boyutlarını ölçen ve 18 ifadeden oluşan bu ölçek, likert tipi beşli bir ölçektir. Çalışanlara çeşitli maddeler sunulmuş bunlara katılma ağırlıkları hesaplanarak, arka planda

Düzeltilme

Çalışanların takım bağlılığı düzeyi hakkında bilgi sağlanmaya çalışılmıştır. Maddelerin değerlendirilmesi istenirken “kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum” şeklinde beş ayrı etiket kullanılmış, bunlara 1’den 5’e kadar puan verilmiş, en düşük katılım “1” ile en yüksek katılım “5” ile puanlandırılmıştır.

Araştırmada kullanılan diğer ölçek ise “Takım Temelli dl Ve Teşvik Sistemleri leği”dir. Bu lek mağaza çalışanlarının takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısını ölçmeyi amaçlamaktadır. 17 ifadeden oluşan, likert tipi beşli bir ölçektir.. Bu ölçekte kullanılan ifadeler için literatür taranmış ancak konuyla ilgili çalışma olmadığından, ölçek araştırıcı tarafından ödül ve teşvik sistemleri için benzer kavramlar incelenerek konu içeriği uzmanlarına danışarak hazırlanmış ve geliştirilmiştir.

4.7. UYGULAMA SAFHASI

Araştırmaya konu olan kavramları ölçmeye yönelik anketler biraraya getirildikten sonra uygulama safhasına geçilmiştir. Anketler, araştırmanın gerçekleştirileceği beş satış mağazasındaki yetkililere teslim edilmiş, anketlerin çalışanlara dağıtılması ve cevaplandırıldıktan sonra geri toplanması yine mağaza yetkililerince gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların birbirlerini etkileyerek yanlış bilgi vermelerini önlemek amacıyla iş dışında bir ortamda anketleri cevaplandırmaları istenmiştir.

Söz konusu mağazalardan anket cevaplamaya istekli olanlara 250 adet anket formu bırakılmıştır. İstekli olan mağaza çalışanlarının cevaplandırması istenen anket formlarının yaklaşık 10-15 gün sonra geri alınacağı söylenmiştir.

Söz konusu mağazalara 250 adet anket formu bırakılmış olmasına rağmen, geri alınan anket sayısı 220’dir. Ancak teslim edilen anketlerden 40 tanesi dikkatsiz cevaplandırma nedeniyle araştırmaya dahil edilememiştir. Anketin cevaplanma oranı %72 şeklinde gerçekleşmiştir.

Düzeltme

4.8. UYGULANAN İSTATİSTİKSEL ANALİZLER

Araştırma sürecinde gerçekleştirilen tüm ölçüm faaliyetleri SPSS 13.0 paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yer verilen kavramsal yapıların ölçülmesi için belirlenen ölçeklerin yapısal geçerliliklerini test etmek için faktör analizi kullanılmıştır.

Araştırma ölçeklerinin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır.

Oluşturulan ölçeklerin beşli likert tipi ölçek olması sebebiyle ve bu maddelerin “eşit aralıklı ölçek olarak” kabul edilmesi nedeniyle parametrik istatistiksel analizler uygulanmıştır. Bu nedenle takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısının, takım bağlılığı ile ilişkisini belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısının, takım bağlılığı üzerindeki etkisini açıklamak için ise Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır.

Demografik özelliklerin, ilgili kavramlara göre farklılıklarını analiz etmek için ise ANOVA ve T- testlerinden faydalanılmıştır.

5. ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde tez çalışması kapsamında uygulanan analizler ve sonuçlara ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Öncelikle ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin analizlere yer verilmiştir. Daha sonra örnek kütleyle ilişkin temel özellikler tanıtılmış, kavramlara ilişkin genel ortalamalar verilmiştir. En son bölümde ise hipotez testlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

5.1. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında veri toplamada yararlanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğine yönelik gerçekleştirilen analiz ve bulgular hakkında bilgi verilecektir.

5.1.1. Takım Bağlılığı Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

5.1.1.1. Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Daha önce de bahsedildiği gibi Takım Bağlılığı Ölçeği, Myer ve Allen' ın Örgüt Bağlılığı Ölçeği'nden adapte edilmiştir. Çalışanların takım bağlılığı algılarının ölçülmesinde kullanılan bu ölçek, 18 ifadeden oluşmakta ve üç boyutlu bir ölçektir. Bu ölçeğin geçerliliği test edilirken, her bir boyuta ait ifadeler ayrı olarak faktör analizine dahil edilerek doğrulayıcı bir yöntem kullanılacaktır.

Düzeltilme

Tablo 1. Duygusal Bağlılık Kaiser – Meyer – Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü	,641
Bartlett Küresellik Testi	110,353
df	6
Sig.	,000

Gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen sonuçlar çerçevesinde, değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eden KMO değeri 0,641 olarak tespit edilmiştir. Sosyal bilimler alanında 0,60'ın üzerinde olması arzulanan bu değer, Takım Bağlılığı Ölçeği'nde Duygusal Bağlılık boyutuna ilişkin değişkenlerin analize uygunluğunun iyi seviyede olduğunu göstermektedir.

0.05 anlamlılık derecesine göre anlamlı olarak belirlenmiş Bartlett Küresellik Testi, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Duygusal Bağlılık Toplam Varyans

Boyut	Birinci Özdeğerler			Yüklerin Karelerinin Toplamlarının Özeti		
	Toplam	Varyansların Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyansların Yüzdesi	Kümülatif %
1	1,987	49,666	49,666	1,987	49,666	49,666
2	,920	22,997	72,663			
3	,623	15,564	88,227			
4	,471	11,773	100,000			

Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, elde edilen Takım Bağlılığı Ölçeği'nde Duygusal Bağlılık boyutuna ilişkin faktör yükleri Tablo 3'de verilmiştir.

Düzeltilme

Tablo 3. Duygusal Bağlılık Faktör Yükleri

Boyut
1
,768
,760
,713
,557

Yapılan faktör analizi sonucunda, duygusal bağlılık boyunun altı ifadesinden ikisi elenmiştir. Bu ifadeler B1 ve B10 kodlu ifadelerdir. Oluşan boyutun cronbach alpha kat sayısı 0.643 olarak belirlenmiştir. Bu rakam sosyal bilimlerde kabul edilen 0.60 değerinin üzerinde kalmaktadır. Yani sosyal bilimlerde kabul edilen güvenilirlik sınırına ulaşılmıştır.

Tablo 4. Duygusal Bağlılık Boyutunun Cronbach Alpha Değeri

Cronbach's Alpha Değeri	İfade Sayısı
,643	4

Bu çerçevede, duygusal bağlılık kavramı hipotez testlerinin gerçekleştirilmesi aşamasında, ölçekte yer alan bu dört ifadenin ortalaması alınarak incelenmiştir.

Düzeltilme

5.1.1.2. Kronik Bağlılık Boyutuna İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Tablo 5. Kronik Bağlılık Kaiser – Meyer – Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü	,790
Bartlett Küresellik Testi	161,501
df	15
Sig.	,000

Gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen sonuçlar çerçevesinde, değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eden KMO değeri 0,790 olarak tespit edilmiştir. Sosyal bilimler alanında 0,60'ın üzerinde olması arzulanan bu değer, Takım Bağlılığı Ölçeği'nde Kronik Bağlılık boyutuna ilişkin değişkenlerin analize uygunluğunun iyi seviyede olduğunu göstermektedir.

0.05 anlamlılık derecesine göre anlamlı olarak belirlenmiş Bartlett Küresellik Testi, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Kronik Bağlılık Toplam Varyans

Boyut	Birinci Özdeğerler			Yüklerin Karelerinin Toplamlarının Özeti		
	Toplam	Varyansların Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyansların Yüzdesi	Kümülatif %
1	2,471	41,178	41,178	2,471	41,178	41,178
2	,870	14,498	55,676			
3	,820	13,669	69,345			
4	,671	11,178	80,523			
5	,641	10,684	91,207			
6	,528	8,793	100,000			

Düzeltilme

Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, elde edilen Takım Bağlılığı Ölçeği'nde Kronik Bağlılık boyutuna ilişkin faktör yükleri Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Kronik Bağlılık Faktör Yükleri

	Boyut
	1
B2	,723
B5	,710
B8	,646
B17	,628
B14	,607
B11	,512

Kronik bağlılık boyutuna ait hiçbir ifade faktör analizi sonucu elenmemiştir. Oluşan boyutun cronbach alpha katsayısı 0,711 olarak belirlenmiştir.

Tablo 8. Kronik Bağlılık Boyutunun Cronbach Alpha Değeri

Cronbach's Alpha Değeri	İfade Sayısı
,711	6

Bu çerçevede, kronik bağlılık kavramı hipotez testlerinin gerçekleştirilmesi aşamasında, ölçekte yer alan bu altı ifadenin ortalaması alınarak incelenmiştir.

Düzeltilme

5.1.1.3. Normatif Bağıllık Boyutuna İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Tablo 9. Normatif Bağıllık Kaiser – Meyer – Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü	,633
Bartlett Küresellik Testi	71,951
df	6
Sig.	,000

Gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen sonuçlar çerçevesinde, değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eden KMO değeri 0,633 olarak tespit edilmiştir. Sosyal bilimler alanında 0,60'ın üzerinde olması arzulanan bu değer, Takım Bağıllığı Ölçeği'nde Normatif Bağıllık boyutuna ilişkin değişkenlerin analize uygunluğunun iyi seviyede olduğunu göstermektedir.

0.05 anlamlılık derecesine göre anlamlı olarak belirlenmiş Bartlett Küresellik Testi, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 10. Normatif Bağıllık Toplam Varyans

Boyut	Birinci Özdeğerler			Yüklerin Karelerinin Toplamlarının Özeti		
	Toplam	Varyansların Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	% Varyansların Yüzdesi	Kümülatif %
1	1,790	44,759	44,759	1,790	44,759	44,759
2	,952	23,797	68,556			
3	,699	17,464	86,020			
4	,559	13,980	100,000			

Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, elde edilen Takım Bağıllığı Ölçeği'nde Normatif Bağıllık boyutuna ilişkin faktör yükleri Tablo 11'de verilmiştir.

Düzeltilme

Tablo 11. Normatif Bağlılık Faktör Yükleri

	Boyut
	1
B3	,756
B15	,722
B9	,673
B6	,493

Yapılan faktör analizi sonucunda, normatif bağlılık boyunun altı ifadesinden ikisi elenmiştir. Bu ifadeler B12 ve B18 kodlu ifadelerdir. Oluşan boyutun cronbach alpha kat sayısı 0.576 olarak belirlenmiştir. Bu rakam sosyal bilimlerde kabul edilen 0.60 değerinin altında kalmaktadır. Bu boyuta bağlı olarak yapılan yorumlarda, boyutun güvenilirlik katsayısı dikkate alınmalıdır.

Tablo 12. Normatif Bağlılık Boyutunun Cronbach Alpha Değeri

Cronbach's Alpha Değeri	İfade Sayısı
,576	4

Bu çerçevede, normatif bağlılık kavramı hipotez testlerinin gerçekleştirilmesi aşamasında, ölçekte yer alan bu dört ifadenin ortalaması alınarak incelenmiştir.

5.1.2. Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları

Teorik çerçevede tek boyutlu olması beklenen takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı ölçeğinin gerçekleştirilen faktör analizine ilişkin sonuçları şu şekildedir:

Düzeltilme

Tablo 13. Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Ölçeği Kaiser – Meyer – Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü	,676
Bartlett Küresellik Testi	138,918
df	10
Sig.	,000

Gerçekleştirilen KMO örnekleme yeterliliği analizi sonucunda 0,676 değerine ulaşılmıştır. Bu değer, sosyal bilimler çerçevesinde, ölçeğimize ilişkin değişkenleri ortalama seviyede olduğunu göstermektedir. Gerçekleştirilmiş olan Bartlett testinin sonucu 0,05 anlamlılık düzeyinde analizi yapabilmek için yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda elde edilen takım temelli ödül ve teşvik sistemleri ölçeğine ilişkin faktör yükleri Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 14. Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Ölçeği Faktör Yükleri

	Boyut
	1
OT12	,711
OT4	,704
OT11	,697
OT5	,605
OT13	,593

Yapılan faktör analizi sonucunda, faktör yükleri yeterli büyüklükte olmayan ve farklı boyutlar altında toplanan ifadeler ölçekten çıkartılmıştır. Bu çerçevede OT1, OT2, OT3, OT6, OT7, OT8, OT9, OT10, OT14, OT15, OT16 ve OT17 kodlu ifadeler ölçekten çıkartılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda bulunan bu beş ifade tek boyut altında toplanmıştır.

Düzeltilme

Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemlerini ölçen bu beş ifadenin bulunduğu ölçeğe ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde ise Cronbach's Alpha değerinin 0,682 olduğu görülmüştür.

Tablo 15. Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Ölçeği'nin Cronbach Alpha Değeri

Cronbach's Alpha Değeri	İfade Sayısı
,682	5

Bu çerçevede, yapılan araştırmada takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı bu beş ifadenin ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

5.2. BETİMLEYİCİ BULGULAR

Yapılan araştırma, İstanbul ilinde faaliyet gösteren perakende sektörünün öncü şirketlerinden birinde, beş satış mağazasında satış danışmanı, kasiyer, depo görevlisi ve reyon yöneticisi gibi görevlerde çalışan 180 kişiden elde edilen veriler çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde, araştırma verilerinin toplandığı örnekleme oluşturan çalışanların algılarına ilişkin ortalamalara yer verilmiştir.

5.2.1. Genel Ortalamalar

Tez çalışmasında gerçekleştirilen araştırma kapsamında ölçek ve ölçek boyutlarına ilişkin ortalamalar Tablo 16 ve Tablo 17'de verilmiştir.

Düzeltilme

Tablo 16. Takım Bağlılığı Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Genel Ortalamalar

	N	Ortalama	Std. Sapma
OdulTevsik	180	4,0467	,53611
DuygusalBaglilik	180	3,9403	,54437
KronikBaglilik	180	4,1111	,46243
NormatifBagliligi	180	4,0444	,54488
N	180		

Buna göre çalışanların takım bağlılığına ilişkin algıları içerisinde en yüksek ortalama kronik bağlılık boyutuna, en düşük ortalama ise duygusal bağlılık boyutuna aittir.

Tablo 17. Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Ölçeğine İlişkin Genel Ortalamalar

	N	Ortalama	Standart Sapma
Odul Tesvik Sistemleri	180	4,0467	,53611

Buna göre araştırmada yer alan unsurlar içerisinde çalışanların takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algılarının normatif bağlılık boyutunun ortalamasına oldukça yakın olduğu tespit edilmiştir.

5.3. HİPOTEZ TESTLERİ

Araştırma verilerini yorumlamaya ilk olarak temel hipotezden başlanmıştır. Temel hipotez, takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısının takım bağlılığı üzerindeki etkisinin açıklanmasıdır.

İlk olarak, araştırma boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Düzeltilme

Tablo 18. Araştırma Boyutlarının Birbirleriyle Olan Korelasyonu

		OdulTevsik	DuygusalBaglilik	KronikBaglilik	DevamBaglilik
OdulTevsik	Pearson Korelasyon	1	-,085	,196**	,129
	Anlamlılık (2 kuyruk)		,256	,008	,085
	N	180	180	180	180
DuygusalBaglilik	Pearson Korelasyon	-,085	1	,500**	,385**
	Anlamlılık (2 kuyruk)	,256		,000	,000
	N	180	180	180	180
KronikBaglilik	Pearson Korelasyon	,196**	,500**	1	,593**
	Anlamlılık (2 kuyruk)	,008	,000		,000
	N	180	180	180	180
DevamBaglilik	Pearson Korelasyon	,129	,385**	,593**	1
	Anlamlılık (2 kuyruk)	,085	,000	,000	
	N	180	180	180	180

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (2-kuyruk).

Araştırma boyutlarının korelasyonları incelendiğinde, yapılan araştırmada takım temelli ödül ve teşvik sistemleri ile sadece takım bağlılığının alt boyutlarından birisi olan kronik bağlılık boyutu ile arasında %1 anlamlılık düzeyinde bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Takım temelli ödül ve teşvik sistemleri ile duygusal bağlılık boyutu arasında ters bir ilişki görülmektedir. Ancak bu ilişki anlamlı değildir.

Takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı ile kronik bağlılık alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu nedenle takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinin kronik bağlılık boyutuna etkisini göstermek için bir regresyon modeli oluşturulmuştur.

Düzeltilme

Tablo 19. Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemlerinin Kronik Bağlılık Üzerindeki Etkisi
Özet Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminlemenin Standart Hatası
1	,196 ^a	,038	,033	,45473

a. Öngörü Değerleri: (Sabit), Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri

Regresyon analizinin özet tablosundaki R Kare değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranıdır. Yapılan araştırmada, takım temelli ödül ve teşvik sistemleri değişkeni takım bağlılığını %3,8 oranında açıklamaktadır. Bu açıklama oldukça düşük düzeydedir. Regresyon modelinin aşağıdaki katsayıları kullanılarak regresyon denklemi oluşturulabilir.

Tablo 20. Regresyon Modeli Katsayıları

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,427	,259		13,242	,000
	Ödül Teşvik	,169	,063	,196	2,667	,008

a. Bağımlı Değişken: Kronik Bağlılık

$$\text{Kronik Bağlılık} = 3,427 + 0,169 * \text{Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri}$$

Buna göre bu iki değişken arasında çok düşük düzeyde anlamlı, doğru orantılı bir ilişki vardır.

Düzeltilme

Temel hipotez yanında araştırma boyutlarının demografik özelliklerine göre farklılıklar incelenecektir. Bunun için t-test ve ANOVA kullanılacaktır.

Araştırma kapsamında mağaza çalışanlarının demografik özellikleri; katılımcının kurumdaki görevi, yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, kurumdaki deneyimi ve görev aldıkları mağazalardır. Bu bağlamda her bir demografik değişken ile ilgili çapraz tablo ve yorumları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 21. Çalışanların Kurumdaki Görevleri

Görevler	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Satış Danışmanı	102	56,7	56,7	56,7
Kasiyer	38	21,1	21,1	77,8
Depo Görevlisi	25	13,9	13,9	91,7
Reyon Yöneticisi	15	8,3	8,3	100,0
Toplam	180	100,0	100,0	

Çalışanların kurumdaki görevlerinin sıklık dağılımı yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Araştırmaya dahil edilen 180 kişiden %56,7'si satış danışmanı, %21,1'i kasiyer, %13,9'u depo görevlisi, %8,3'ü reyon yöneticisi olarak sıralanmıştır. Araştırmada ağırlıklı olarak satış danışmanlarından elde edilen verilerle çalışılmıştır. Araştırmaya dahil edilen kişilerin büyük bir kısmını satış danışmanlarının oluşturması bunu doğrular niteliktedir.

Tablo 22. Çalışanların Yaşı

Yaş	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20'nin Altı	68	37,8	37,8	37,8
21-23	81	45,0	45,0	82,8
24 yaş ve üzeri	31	17,2	17,2	100,0
Toplam	180	100,0	100,0	

Düzeltilme

Çalışanların yaşlarının sıklık dağılımı yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Araştırmaya dahil edilen 180 kişiden %45'i 21-23 yaşları arasında, %37,8'i 20'nin altı ve 20 yaşları arasında, %17,2'si 24 ve 24 yaş'ın üzerindedir. Araştırmanın yürütüldüğü mağazalardaki çalışanların çoğunluğunun yaşlarının 20 ila 23 arasında değiştiğini göstermiştir. Diğer yandan yaş ile takım üyelerinin takıma olan bağlılıkları ilişkilendirilebilir. Yaşı büyük olanların, yaşı küçük olanlara göre daha iyi bir takım üyesi olacakları düşünülebilir.

Tablo 23. Çalışanların Cinsiyeti

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	102	56,7	56,7	56,7
Erkek	78	43,3	43,3	100,0
Toplam	180	100,0	100,0	

Çalışanların cinsiyetlerinin sıklık dağılımı yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Araştırmaya dahil edilen 180 kişiden %56,7' si bayan, %43,3'ü ise baydan oluşmaktadır. Çalışanların cinsiyetlerinin takım temelli ödül ve teşvik sistemleri ile ilgili algılarını etkilemediği düşünülmektedir. Öte yandan cinsiyet ile takım bağlılığı arasında da herhangi bir ilişkinin olmadığı düşünülmektedir.

Tablo 24. Çalışanların Eğitim Durumları

Eğitim	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	121	67,2	67,2	67,2
Önlisans	43	23,9	23,9	91,1
Lisans	16	8,9	8,9	100,0
Toplam	180	100,0	100,0	

Çalışanların eğitim durumlarına ilişkin dağılım Tablo 15'de görülmektedir.

Düzeltilme

Buna göre; mağaza çalışanlarından %67,2'sinin lise düzeyinde eğitim gördükleri anlaşılmıştır. Çalışanlardan %23,9'u önlisans düzeyinde, %8,9'u lisans düzeyinde, eğitim aldıkları görülmektedir.

Yukarıdaki tablodan görüldüğü şekilde; araştırma grubundaki katılımcıların çoğunluğunun lise düzeyinde eğitim aldıkları görülmüştür. Tablodaki dağılım oranlarına bakıldığında çalışanların eğitim düzeyi ile takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algıları ve takım bağlılığı arasında herhangi bir ilişkinin kurulması zorlaşacaktır.

Tablo 25. Çalışanların Kurumdaki Deneyimleri

Deneyim	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	68	37,8	37,8	37,8
1-2 yıl arası	85	47,2	47,2	85,0
2 yıl ve üzeri	27	15,0	15,0	100,0
Toplam	180	100,0	100,0	

Çalışanların eğitim durumlarına ilişkin dağılım Tablo 16'da görülmektedir.

Yukarıda gösterilen dağılıma göre katılımcıların kurumlardaki deneyim süreleri, “0-1 yıl arası” %37,8, “1-2 yıl arası” %47,2 ve “2 yıldan fazla” %15 şeklinde sıralanmıştır. Bu dağılıma göre araştırmanın yürütüldüğü satış mağazalarında çalışanların büyük çoğunluğunun “0-2 yıl arası” deneyime sahip oldukları görülmüştür

Düzeltilme

Tablo 26. Çalışanların Görev Yaptıkları Mağazalar

Mağazalar	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bakırköy	40	22,2	22,2	22,2
Marmara Forum	22	12,2	12,2	34,4
Şirinevler	39	21,7	21,7	56,1
Bayrampaşa	32	17,8	17,8	73,9
Cevahir	47	26,1	26,1	100,0
Toplam	180	100,0	100,0	

Yukarıda gösterilen dağılıma göre katılımcıların %26,1'i Cevahir mağazasında, %22,2'si Bakırköy mağazasında, %21,7'si Şirinevler mağazasında, %17,8'si Bayrampaşa Forum mağazasında, %12,2'si ise Marmara Forum mağazasında görev almaktadırlar.

Tablo 27. Cinsiyete Göre Takım Bağlılığı Alt Boyutlarından Duygusal Bağlılık Ortalamaları

CİNSİYET	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamaların Standart Hatası
DuygusalBag Kadın	102	4,0172	,53614	,05309
Erkek	78	3,8297	,54202	,06137

Yapılan araştırmada, cinsiyete göre duygusal bağlılık ortalamaları incelendiğinde, bayan personelin duygusal bağlılık ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığı t-test ile analiz edilmiştir.

Düzeltilme

Tablo 28. Cinsiyete Göre Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Farkının Testi

	Levene'in Varyansların Denklığı Testi		T-Test						
								95% Güvenilirlik Düzeyinde Fark	
	F	Anl.	t	df	Anl. (2-kuyruk)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	Düşük	Yüksek
Duygusal Varyanslar Denk Bag	,024	,877	2,190	178	,030	,17741	,08103	,01752	,33731
Varyanslar Denk Değil			2,186	164,936	,030	,17741	,08115	,01719	,38763

Yapılan araştırmada, bayan çalışanların, erkek çalışanlara göre duygusal bağlılıkta olumlu yönde bir farka sahip olduğu tespit edilmiştir.

Mağazalar arası duygusal bağlılıklarının test edilmesi için önce ANOVA kullanılmıştır. Anlamlı bulunan sonuçlar için, farklılıkların hangi maddelerden kaynaklandığını bulmak için Bonferroni Testi uygulanmıştır.

Tablo 29. Mağazalar Arası Duygusal Bağlılık ANOVA Testi

ANOVA

DuygusalBag

	Değerlerin Karelerinin Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F Değeri	Anl.
Gruplar Arası	10,306	4	2,576	10,550	,000
Gruplar İçinde	42,740	175	,244		
Toplam	53,045	179			

Düzeltilme

Tablo 29’da görüldüğü gibi araştırmanın yürütüldüğü satış mağazalarındaki çalışanların duygusal bağlılıkları algıları arasında bir fark söz konusudur.

Gruplar arasında anlamlı ölçüde bir fark olduğuna göre, bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını görmek için Bonferoni testi yapılmıştır. Buna göre hangi grubun diğerlerinden anlamlı ölçüde farklı olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 30. Mağazalar Arası Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi

DuygusalBağlılık

Bonferroni

(I) MAĞAZA	(J) MAĞAZA	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık	95% Güvenilirlik Düzeyi	
					Düşük Düzey	Üst Düzey
Bakırköy	Marmara Forum	-,45909*	,13117	,006	-,8320	-,0862
	Şirinevler	-,25192	,11121	,247	-,5681	,0643
	Bayrampaşa	-,47187*	,11721	,001	-,8051	-,1386
	Cevahir	-,65372*	,10631	,000	-,9560	-,3515
Marmara Forum	Bakırköy	,45909*	,13117	,006	,0862	,8320
	Şirinevler	,20717	,13177	1,000	-,1675	,5818
	Bayrampaşa	-,01278	,13687	1,000	-,4019	,3763
	Cevahir	-,19463	,12766	1,000	-,5576	,1683
Şirinevler	Bakırköy	,25192	,11121	,247	-,0643	,5681
	Marmara Forum	-,20717	,13177	1,000	-,5818	,1675
	Bayrampaşa	-,21995	,11787	,637	-,5551	,1152
	Cevahir	-,40180*	,10704	,002	-,7061	-,0975
Bayrampaşa	Bakırköy	,47187*	,11721	,001	,1386	,8051
	Marmara Forum	,01278	,13687	1,000	-,3763	,4019
	Şirinevler	,21995	,11787	,637	-,1152	,5551
	Cevahir	-,18185	,11326	1,000	-,5039	,1402
Cevahir	Bakırköy	,65372*	,10631	,000	,3515	,9560
	Marmara Forum	,19463	,12766	1,000	-,1683	,5576
	Şirinevler	,40180*	,10704	,002	,0975	,7061
	Bayrampaşa	,18185	,11326	1,000	-,1402	,5039

*. Ortalama Farkları 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Düzeltilme

Yapılan araştırmada, mağazalar arasında duygusal bağlılık boyutunda farklılıklar gözlenmektedir. Özellikle Bakırköy mağazasında çalışanların duygusal bağlılık boyutunda diğer mağazalara göre fark olduğu gözlenmektedir. Bu farkın, Bakırköy mağazasının çalışanlarının lehine mi yoksa aleyhine mi olduğunu anlamak için ortalamalar incelenmiştir.

Tablo 31. Mağazalar Arası Duygusal Bağlılık Ortalamaları

DuygusalBağlılık

MAĞAZA	Ortalama	N	Std. Sapma
Bakırköy	3,5750	40	,43190
Marmara Forum	4,0341	22	,67830
şirinevler	3,8269	39	,49055
Bayrampaşa	4,0469	32	,50973
Cevahir	4,2287	47	,43248
Toplam	3,9403	180	,54437

Yapılan araştırmaya göre, genellikle Bakırköy mağazası çalışanlarının, diğer mağaza çalışanlarına göre duygusal bağlılık boyutunun ortalaması daha düşüktür.

Yine mağazalar arası ortalamaların kronik bağlılık boyutuna göre farklılıkları aynı metotla incelenmiştir.

Tablo 32. Mağazalar Arası Kronik Bağlılık ANOVA Testi

KronikBağ

	Değerlerin Karelerinin Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F Değer	Anl.
Gruplar Arası	2,385	4	,596	2,907	,023
Gruplar içinde	35,893	175	,205		
Toplam	38,278	179			

Düzeltilme

Tablo 32’de görüldüğü gibi araştırmanın yürütüldüğü satış mağazalarındaki çalışanların kronik bağlılıkları algıları arasında bir fark söz konusudur.

Tablo 33. Mağazalar Arası Kronik Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi

KronikBağlılık
Bonferroni

(I) MAĞAZA	(J) MAĞAZA	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık	95% Güvenilirlik Düzeyi	
					Düşük Düzey	Üst Düzey
Bakırköy	Marmara Forum	,24129	,12021	,463	-,1005	,5831
	Şirinevler	,20865	,10191	,421	-,0811	,4984
	Bayrampaşa	,13333	,10741	1,000	-,1720	,4387
	Cevahir	-,05239	,09742	1,000	-,3294	,2246
Marmara Forum	Bakırköy	-,24129	,12021	,463	-,5831	,1005
	Şirinevler	-,03263	,12076	1,000	-,3760	,3107
	Bayrampaşa	-,10795	,12543	1,000	-,4646	,2486
	Cevahir	-,29368	,11699	,130	-,6263	,0389
Şirinevler	Bakırköy	-,20865	,10191	,421	-,4984	,0811
	Marmara Forum	,03263	,12076	1,000	-,3107	,3760
	Bayrampaşa	-,07532	,10802	1,000	-,3824	,2318
	Cevahir	-,26105	,09810	,085	-,5399	,0178
Bayrampaşa	Bakırköy	-,13333	,10741	1,000	-,4387	,1720
	Marmara Forum	,10795	,12543	1,000	-,2486	,4646
	Şirinevler	,07532	,10802	1,000	-,2318	,3824
	Cevahir	-,18573	,10379	,753	-,4808	,1094
Cevahir	Bakırköy	,05239	,09742	1,000	-,2246	,3294
	Marmara Forum	,29368	,11699	,130	-,0389	,6263
	Şirinevler	,26105	,09810	,085	-,0178	,5399
	Bayrampaşa	,18573	,10379	,753	-,1094	,4808

Yapılan araştırmada, mağazalar arasında kronik bağlılık boyutunda 0,10 anlamlılık düzeyinde farklılıklar gözlenmektedir. Özellikle Cevahir ve Şirinevler mağazasında çalışanların kronik bağlılık boyutunda diğer mağazalara göre fark olduğu gözlenmektedir. Bu farkın, Cevahir ve

Düzeltilme

Şirinevler mağaza çalışanlarının lehine mi yoksa aleyhine mi olduğunu anlamak için ortalamalar incelenmiştir.

Tablo 34. Mağazalar Arası Kronik Bağlılık Ortalamaları

Report

KronikBağlılık

MAĞAZA	Ortalama	N	Std. Sapma
Bakırköy	4,1958	40	,35783
Marmara Forum	3,9545	22	,42471
Şirinevler	3,9872	39	,46261
Bayrampaşa	4,0625	32	,46711
Cevahir	4,2482	47	,51531
Toplam	4,1111	180	,46243

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere Cevahir mağazasının kronik bağlılık ortalaması en yüksektir..

Yine takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinin mağazalar arası farklılıklarının test edilmesi için önce ANOVA kullanılacaktır. Anlamli bulunan sonuçlar için, farklılıkların hangi mağazalardan kaynaklandığını bulmak için Bonferroni Testi uygulanacaktır.

Tablo 35. Mağazalar Arası Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri ANOVA Testi

ANOVA

OdulTevik

	Değerlerin Karelerinin Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F Değeri	Anl.
Gruplar Arası	12,648	4	3,162	14,262	,000
Gruplar İçinde	38,800	175	,222		
Toplam	51,448	179			

Düzeltilme

Tablo 36. Mağazalar Arası Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Ortalamalarının Farkı Testi

OduTevsik

Bonferroni

(I) MAĞAZA	(J) MAĞAZA	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anl.	95% Güvenilirlik Düzeyi	
					Düşük Düzey	Üst Düzey
Bakırköy	Marmara Forum	,66227*	,12498	,000	,3069	1,0176
	Şirinevler	,68885*	,10596	,000	,3876	,9901
	Bayrampaşa	,62875*	,11168	,000	,3113	,9462
	Cevahir	,56053*	,10129	,000	,2726	,8485
Marmara Forum	Bakırköy	-,66227*	,12498	,000	-1,0176	-,3069
	Şirinevler	,02657	,12555	1,000	-,3304	,3835
	Bayrampaşa	-,03352	,13041	1,000	-,4043	,3372
	Cevahir	-,10174	,12164	1,000	-,4476	,2441
Şirinevler	Bakırköy	-,68885*	,10596	,000	-,9901	-,3876
	Marmara Forum	-,02657	,12555	1,000	-,3835	,3304
	Bayrampaşa	-,06010	,11231	1,000	-,3794	,2592
	Cevahir	-,12831	,10199	1,000	-,4183	,1617
Bayrampaşa	Bakırköy	-,62875*	,11168	,000	-,9462	-,3113
	Marmara Forum	,03352	,13041	1,000	-,3372	,4043
	Şirinevler	,06010	,11231	1,000	-,2592	,3794
	Cevahir	-,06822	,10792	1,000	-,3750	,2386
Cevahir	Bakırköy	-,56053*	,10129	,000	-,8485	-,2726
	Marmara Forum	,10174	,12164	1,000	-,2441	,4476
	Şirinevler	,12831	,10199	1,000	-,1617	,4183
	Bayrampaşa	,06822	,10792	1,000	-,2386	,3750

* Ortalama farkları 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan araştırmada, mağazalar arası takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algulamalarının ortalamalarında farklılıklar gözlemlenmektedir. Özellikle Bakırköy mağazasının diğer mağazalar ile arasında farklar olduğu gözlemlenmektedir. Bu farkın Bakırköy mağazasının mı, yoksa diğer mağazaların lehine mi olduğunu anlamak için ortalamalar incelenecektir.

Düzeltilme

Tablo 37. Mağazalar Arası Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Algılama Ortalamaları

OdulTevsik

MAĞAZA	Ortalama	N	Std. Sapma
Bakırköy	4,5350	40	,40859
Marmara Forum	3,8727	22	,60014
Şirinevler	3,8462	39	,47342
Bayrampaşa	3,9063	32	,50028
Cevahir	3,9745	47	,42858
Toplam	4,0467	180	,53611

Yapılan araştırmada, Bakırköy mağazası, diğer mağazalara oranla takım temelli ödül ve teşvik sistemlerini daha olumlu olarak değerlendirmişlerdir.

Düzeltilme

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde yapılan araştırma ile ilgili önemli görülen sonuçlar açıklanmaya çalışılacaktır. Araştırma, perakende sektörünün öncü bir şirketinde gerçekleştirilmiş, farklı bir firma ya da firmalar araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu doğrultuda, aşağıda açıklanan sonuçlar genellemeler için kullanılmayacaktır. Elde edilen sonuçlar sadece ilgili şirketin mevcut durumun açıklamaya yöneliktir.

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, daha etkili ve verimli olabilmeleri; işbirliği ile çalışan, gönüllü olarak örgütlerin amaçlarını kendi amaçları gibi benimseyen üyelerden oluşan takımlar ile mümkün olabilmektedir. Bu bilincin yerleştiği kurumlarda takım çalışması giderek önem kazanmıştır.

Araştırmada Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri algısının Takım Bağlılığı üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Takım temelli ödül ve teşvik sistemleri kavramı henüz literatürde özellikle deneysel araştırmalar açısından yeni olarak ele alınan bir kavramdır. Bu anlamda takım temelli ödül ve teşvik sistemleri kavramı bir bütün olarak ele alınmıştır. Diğer kavram olan takım bağlılığı kavramı ise üç boyut (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve kronik bağlılık) altında ele alınmıştır.

Bu ön kabul ve kısıtlar çerçevesinden hareketle, takım çalışmasını destekleyen satış mağazalarında çalışanların takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algılarının takım bağlılığı algısına etkileri araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinin genel olarak takım bağlılığı ile ilişkili olduğu ve bu ilişkinin doğru orantılı tespit edilmiştir. Takım bağlılığının alt boyutlarına bakıldığında, takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinin kronik bağlılık boyutu ile anlamlı düzeyde ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak duygusal bağlılık boyutu ile takım temelli ödül ve teşvik sistemleri arasında beklenenin aksine düşük düzeyde ilişki olduğu görülmüştür.

Düzeltilme

Yani takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı ile takım bağlılığı alt boyutlarına baktığımızda, kronik ve normatif bağlılık boyutlarının takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısı ile, duygusal bağlılık boyutuna oranla daha anlamlı düzeyde ilişkide olduğu söylenebilir.

Araştırmanın yapılmış olduğu perakende sektörünün öncü firmasındaki 5 satış mağazasında, takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algısının çalışanların kronik ve normatif bağlılıklarını etkileyen önemli bir etken olduğu araştırma sonuçlarından elde edilmiştir

Konu ile ilgili olarak bazı sonuçların kuramsal çerçevede belirtilen noktaların beklenen seviyede elde edilmemiş olması araştırma yöntemi ile ilgili birtakım özeleştirilerin gelecekte yapılacak araştırmalar için bazı önerilerin yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan birincisi araştırmanın yapıldığı perakende sektörünün öncü şirketinde takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinin ağırlıklı olarak maddi ödüllerden oluştuğu ve mağazalar arası uygulamaların farklı olduğu ile ilgilidir. Örneğin, Bakırköy mağazası çalışanlarının takım temelli ödül ve teşvik sistemleri algıları olumludur. Ancak duygusal bağlılık boyutu ile ilişkilendirildiğinde bu ilişkinin düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu süreçte işletme yöneticileri, sadece takım performansının ölçülmesi ile kalmayıp her bir takım üyesinin takım performansına gösterdikleri katkıya göre takım üyelerini değerlendirmeleri ve buna göre ödül sistemlerini belirlemeleri gerekmektedir.

Sonuçlarla ilgili göz önünde bulundurulması gereken diğer konu uygulanan anketlerde takım temelli ödül ve teşvik sistemleri ile ilgili sorulara verdikleri cevapların gerçek durumu ne kadar yansıttığı ile ilgilidir. Her ne kadar araştırmanın sadece bilimsel bir amaç taşıdığı ve sonuçların gizli kalacağı çalışanlara açıklandıysa da, gerçekçi değerlendirmelerin kendileri için olumsuz bir takım sonuçlar doğurabileceğine ilişkin endişelerinin etkisi ile deneklerin objektif bir biçimde anket formlarını yanıtlamadıkları düşünülmektedir. Konu ile ilgili gerçekleştirilecek diğer araştırmalarda bu konuya da azami önemin verilmesi ve mümkün olabilecek en objektif şekilde değerlendirilmesinin sağlanması önerilmektedir.

Mağazalar arası takım temelli ödül ve teşvik sistemlerinde uygulama farklılıkları çalışanların takım bağlılığını olumsuz etkilemektedir. Bu bakımdan bu farklılıkların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Düzeltilme

Çalışma, konu ile ilgili gerçekleştirilmiş az sayıda araştırmadan biri olması ve belirtilen noktaları göz önünde bulundurmak kaydıyla, bundan sonra gerçekleştirecek benzer araştırmalara yol gösterici nitelik taşıması bakımından önemlidir.

İşletme yöneticilerinin, takımlarında takım bağlılığı kavramını oluşturabilmeleri için “takım çalışması” kavramını misyonlarında benimsetmeleri gereklidir.

Takım performans sistemi ve bununla birlikte ödül ve teşvik sistemlerinin oluşturulmasında takım üyelerinin desteğini almak ve üyelerin katılımını sağlamak, hem sistemin benimsenmesini sağlayacak hem de takım performans sistemine güveni artacağından takıma duyulan bağlılığı da aynı oranda artacaktır.

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

Allen, N J., J. P. Meyer, **The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization**, Journal of Occupational Psychology, 1990, s. 63.

Allred, Sara :“Team Reward Systems [Takım Ödüllendirme Sistemleri],” (Çevrimiçi) <http://www.workteams.unt.edu/reports/Allred.html>, 3 Mayıs 2003.

Armstrong, Michael: **“Rewarding Teams”**, London, Institute of Personnel and Development, 2000.

Becker, Howard S.: **“Notes On The Concept of Commitment”**, The American Journal of Sociology, 1960, s. 32.

Black, Richard M., J. Steward: **Organizational Behavior**, Harper Collins College, United States of America , 1991, s. 218-219.

Bolman , Lee G. ,Terrnce E. Deal: “What Makes A Teamwork”, **Organizational Dynamles**, s.21, No.2 1992, s. 37.

Bovete, Leon: **“Bireysel Ödül Tercihlerine Dayalı Bir Teşvik Sistemi Modeli ve Bir Hizmet Kuruluşunda Ödül Tercihlerine İlişkin Bir Vaka Araştırması Örneği,”** Doktora Tezi, İÜ İşletme Fakültesi, 1993, s. 105.

Coleman, Daniel F., Gregory P. Irving, Christine L. Cooper: **Another Look At The Locus Of Control- Organizational Commitment Relationship: It Depends On The Form Of Commitment**, Journal Of Organizational Behavior, 1999, s. 20

Çırpan, Hüseyin: **“Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması”**, Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1999, s. 56.

Danışman, Ali: İşletmelerde Ödüllendirme Sisteminin Temel Esasları ve Yönetim Tarzları ile İlişkisi, **Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2000, s. 257.

De Matteo, Jacquelyn Suzanne: **Rewarding The Team: An Investigation of The Direct and Indirect Effects of Team Based Reward Practices On Team Cooperation and Performance**, Doktora Tezi, Tennessee Üniv., 1997, s.43.

Dinçer, Ömer: **“Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler”**, İstanbul, Timaş Basım, 1992, s. 128 - 129.

Edmondson, Amy; Bohmer, Richard ve Pisano, Gary: **“Speeding Up Team Learning”**, Harvard Business Review, 2001, s. 6.

Engin, Alper: **“Takım Temelli Örgütlerde Performans Değerleme Sistemleri”**, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, s. 41-43.

Ercan, Mustafa: “**Bölük Komutanı Liderlik Tarzları ile Astlarının Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki**”, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü.İşletme Fakültesi, 2004, s. 43.

Eren, Erol: “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”, İstanbul, Beta, 2000, s. 443.

Gross, Steven E. : “**Compensation for Teams: How to Design and Implement Team-Based Reward Programs**”, New York, American Management Association, 1995, s. 149.

Gül, Hasan: **Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi**, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2003, s. 74.

Hackman, J. Richard: “ **Leading Teams: Setting The Stage for Great Performances**”, Boston, Massachusetts Harvard Business School Pres, 2002, s.73, 199-200.

Hammond, Harlan Ray: **The Antecedents of Affective Commitment To The Team and Their Impact on Team Effectiveness**, Doktora Tezi, TUI Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2008, s. 56.

Karman, Hakan: “**Takım Temelli Örgütlerde Performans Değerleme Sistemleri**”, (Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s.75

Katzenbach, Jon R. , Douglas K. Smith: “ **Takımların Bilgeliği**” , çev. Nejat Muallimoğlu, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1998.

Kaynak, Tuğray : “**Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**”, 1990, s. 144.

Kılınç, Tanıl: “Örgüt Geliştirmede Aşama: Duyarlılık Eğitiminden Takım Kurma ve Geliştirmeye”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, s.16, No:2, 1987, s. 111.

Kılınç Tanıl:“**Takım Kurma ve Geliştirme**”, Doktora Tezi, İÜ İşletme Fakültesi, 1986, s. 178-185.

Kılınç, Tanıl: “ Takım Performans Ölçümünde Metodolojik Bir Yaklaşım”, (Çevrimiçi) [http:// www. ceterisparibus.net/ isletme/ makaleler](http://www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler), 2 Mart 2004, s. 104.

Kılınç, Tanıl: “Takım Performansını Yönetmeden Etkin Takımlara sahip Olamazsınız,” **Executive Excellence Dergisi**, Şubat, 2002, s. 12-13.

Luecke, Richard: “**Bir Ekip Yaratmak Güçlü ve Etkili Ekip Kurma Yeteneği**”, çev. Sedat Büyükarıslan, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008,s. 48.

Maxwell, John C.: “**The 17 Essential Qualities of a Team Player: Becoming the Kind of Parson Every Team Wants**”, Nashville, Thomas Nelson Publishers, 2002, s. 25.

Meyer, John P., Lynne Herscovitch,:**Commitment In The Work Place Toward A General Model**, Human Resource Management Review 11, 2001.

Moller, Claus: “**Kurumdaşlık – Employeeeship**”, çev. Dr. Abidin Sönmez. TMI Publishing A/S, 1994.

Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, and Richard M. Steers: “**Employee – Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**” , New York, Academic Pres., 1982

Nelson , Bob:”**Çalışanlarımızı Ödüllendirmenin Bin Bir Yolu**”, İstanbul, Rota Yayın Evi, 1999, s. 154.

Ordun, Güven :“**Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma**”, Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2002, s. 90-106.

Özkalp, Enver, Kırel, Çiğdem: “**Örgütsel Davranış**”, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, 2001, s. 546.

Özkes, Bilge Baykurt: “**Organizayona Dayalı Ödüllendirme Sistemlerinin Amaçları ve İşgören tarafından Algılanmasına Yönelik Uygulama**” ,Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, s. 14.

Parker, Glenn ,Jerry McAdams, David Zielinski: “**Rewarding Teams Lessons from the Trenches**”, San Francisco, Jossey –Bass Publishers, 2000, s. 19.

Parker, Glenn M.: “**Team Players and Teamwork: The Now Competitive Strategy**”, San Fransisco: Jossey – Bass Publishers, 1990, s. 62.

Saunier, A.M., Hawk, E.J., “**Realizing The Potential of Teams Through Team Based Rewards**”, Compensation and Benefits Review, 1994, s. 24.

Seyhan, Muhammet:“**Örgüt İklimi ve Takım Çalışması**”, Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2002.

Straub, Joseph T.: “**Ekip Kurma ve Yönetme**”, çev. Savaş Şenel, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002, s. 9.

Şahintürk, Özgür: “**Örgütsel Bağlılık ve İntranetin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2003, s. 10.

Wachter, Michael: “**8 Lies of Teamwork**”, Avon lake, OH: Corporate – Impact, 2002, s.60.

Wiener, Yoash; “**Commitment in Organizations: A Normative View**”, Academy of Management Review, 1982, s. 416.

Yılmaz, Hüseyin: “ İşletmelerde Takım Çalışması Yolu ile Motivasyon,” (Çevrimiçi) http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz.htm , 16 Mayıs 2004.

Zigon, Jack: Team Performance Measurement: A Process For Creating Team Performance Standarts, **Compensation and Benefits Review**, 1998, Vol.28, No:1, s. 38-39.

1994 “Evaluating and Rewarding Team Performance”. **Compensation and Benefit Review**, 26, A:2. List No:25 March-April, 1994 , s. 73-74.

“Ücretlendirmede Teşvik Planı Uygulamaları”, (Çevrimiçi)
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=295>, 16 Mayıs 2004, Kazanç Paylaşımı, par.1-2.

EKLER

A. CEVAPLAYANLARA AİT BİLGİLER

Bulduğunuz İşletmedeki Göreviniz:

.....

Yaşınız: 20' nin altı 21 – 23 24 – 26 27 ve üstü

Cinsiyetiniz: K E

Eğitim Durumunuz (En Son Mezun Olduğunuz Okula Göre İşaretleyiniz):

İlköğretim Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans ve üzeri

Bulduğunuz İşletmedeki Kıdeminiz:

Bir yıldan az 1 – 2 yıl arası İki yıldan fazla

Bulduğunuz Mağaza:

.....

B. TAKIM BAĞLILIĞI ÖLÇEĞİ

Bu bölümde bulunan ifadelerle takıma bağlılığınızın değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Her bir ifadenin bağlılığınız açısından ne derece geçerli olduğunu işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu takımda geçirmekten çok mutlu olurum.	5	4	3	2	1
2. Bundan sonra, bu takımda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	5	4	3	2	1
3. Şu andaki takımımda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	5	4	3	2	1
4. Bu takımın problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm.	5	4	3	2	1
5. Bu takımdan hemen ayrılmam, istesem bile, benim için çok zordur.	5	4	3	2	1
6. Menfaatime olsa bile, takımımdan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	5	4	3	2	1
7. Kendimi bu takıma ait hissediyorum.	5	4	3	2	1
8. Takımımdan şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey altüst olurdu.	5	4	3	2	1

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
9. Takımından hemen ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	5	4	3	2	1
10. Bu takıma, kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	5	4	3	2	1
11. Bu takımdan ayrılmayı düşünmeyecek kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	5	4	3	2	1
12. Bu takım, bağlılığı hak ediyor.	5	4	3	2	1
13. Bu takımda kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.	5	4	3	2	1
14. Bu takımda bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	5	4	3	2	1
15. Takımdan hemen ayrılmazdım, çünkü burada takım üyelerine karşı sorumluluğum var.	5	4	3	2	1
16. Bu takımın benim için özel bir anlamı vardır.	5	4	3	2	1
17. Bu takımdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de iş alternatiflerinin çok sınırlı olmasıdır.	5	4	3	2	1
18. Takımına çok şey borçluyum.	5	4	3	2	1

C. TAKIM TEMELLİ ÖDÜL VE TEŞVİK SİSTEMLERİ ÖLÇEĞİ

Bu bölümde bulunan ifadelerle takımınızda ödül ve teşvik sistemlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Her bir ifadenin takımınız açısından ne derece geçerli olduğunu işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Bu takımda uygulanan ödül ve teşvik sistemleri takım hedeflerinin benimsenmesini sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
2. Bu takımda uygulanan ödül ve teşvik sistemleri takım çalışmasının önemini artırır.	5	4	3	2	1
3. Takım temelli ödül ve teşvik sisteminin varlığı takıma olan bağlılığımı olumlu yönde etkilemektedir.	5	4	3	2	1
4. Var olan ödül ve teşvik sistemi ile, takım üyelerinin ortaya koydukları becerilerin teşvik edildiğine inanıyorum.	5	4	3	2	1
5. Bulduğum takımda ödül ve teşvikler amacına uygun olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
6. Bölümümde ödül ve/veya teşvikler takım performansına katkıya göre dağıtılmaktadır.	5	4	3	2	1
7. Var olan ödül ve teşvik sistemi ile takım performansı yeterli düzeyde takdir edilmektedir.	5	4	3	2	1

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
8. Ödül ve teşvik sistemlerimiz bireysel performanstan çok takımın performansını ödüllendirmektedir.	5	4	3	2	1
9. Takımında dağıtılan ödül ve /veya teşvikler, bulunduğum takımı performans temelli çalışmaya itmektir.	5	4	3	2	1
10. Takımında maddi ödüllendirmelerinin tatmin edici olması takıma gösterdiğim bağlılığın önemli bir nedenidir.	5	4	3	2	1
11. Şirketimde takım temelli ödül ve teşvik sistemi, gelişmiş bir performans değerlendirme sisteminin bir parçası olarak uygulanmaktadır.	5	4	3	2	1
12. Maddi olmayan ödüllerin varlığı bu takımda bulunmaktan duyduğum tatminin önemli sebeplerinden biridir.	5	4	3	2	1
13. Ödül ve teşvik sisteminin varlığı takımın başarısının önemsendiğini göstermektedir.	5	4	3	2	1
14. Takımın ödüllendirilmesinde daha çok maddi ödüller kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
15. Takımın ödüllendirilmesinde maddi olmayan ödüller kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
16. Bu takımda uygulanan ödül ve teşvik sistemi ile performansında görülen artış ödüllendirilmektedir.	5	4	3	2	1

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
17. Şirketimde takım temelli ödül ve teşvik sistemi yöneticiler tarafından desteklenmektedir.	5	4	3	2	1