T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

MOTİVASYONUN, ÇAPRAZ FONKSİYONEL TAKIM PERFORMANSINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bakış AKYAZILI

KOCAELİ 2017

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

MOTİVASYONUN, ÇAPRAZ FONKSİYONEL TAKIM PERFORMANSINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bakış AKYAZILI

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Özge MEHTAP

KOCAELİ 2017

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ

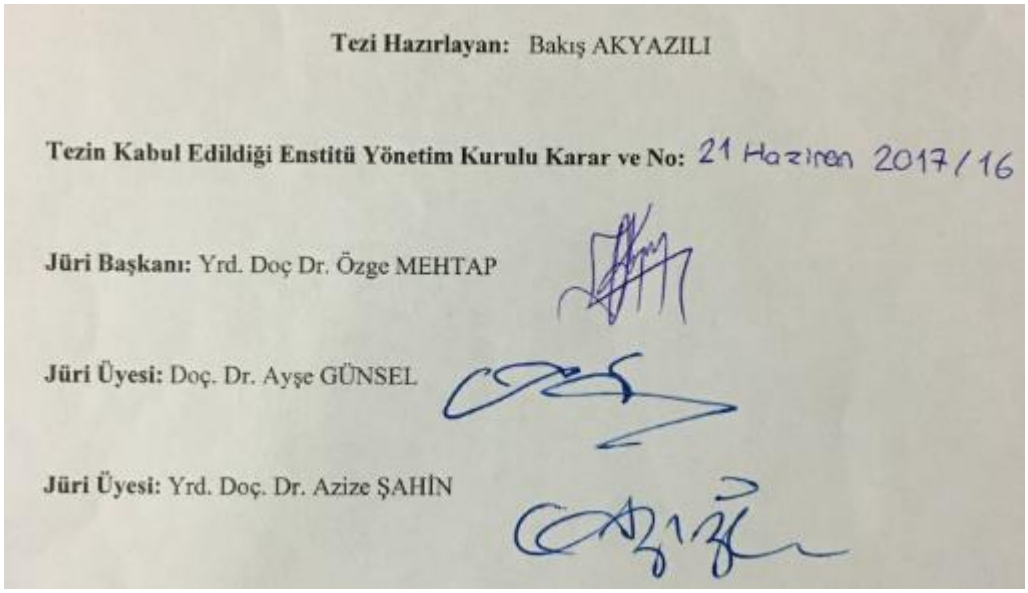
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

MOTİVASYONUN, ÇAPRAZ FONKSİYONEL TAKIM PERFORMANSINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ



KOCAELİ 2017

TEŞEKKÜR

Çapraz fonksiyonel takımlarda motivasyon faktörüyle takımların performansları arasındaki etkileşimi inceleyen bu tez çalışmamın yürütülmesinde tavsiyelerde bulunan, görüşlerini ve önerilerini benimle paylaşan ve her aşamasında katkılarını esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Özge Mehtap'a teşekkürü bir borç bilirim.

Yaptığım araştırmada hazırlanan anket sorularına zaman ayırıp özenli bir şekilde cevap vererek bu akademik çalışmayı tamamlamama yardımcı olan tüm çalışma arkadaşlarıma da verdikleri destek için teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam boyunca yanımda olan aileme, sevdiklerime ve dostlarıma da verdikleri katkılardan dolayı tüm kalbimle teşekkür ederim.

Kocaeli; Mayıs, 2017 **Bakış AKYAZILI**

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR i
İÇİNDEKİLER ii
ÖZET vi
ABSTRACT vii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ viii
ŞEKİL LİSTESİ ix
TABLO LİSTESİ x
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
TAKIM KAVRAMI VE ÇAPRAZ FONKSİYONEL TAKIMLAR

1.1. TAKIM KAVRAMI 5
1.2. TAKIM ÇALIŞMASI KAVRAMI 7
1.3. TAKIM İLE GRUP KAVRAMI ARASINDAKİ FARK 10
1.4. TAKIM ÇALIŞMASININ AMACI VE ÖNEMİ 12
1.5. TAKIMLARIN OLUŞUM AŞAMASI 14
1.5.1.. Oluşum (Forming) 15
1.5.2. Fırtına (Storming) 15
1.5.3. Düzen (Norming) 16
1.5.4. Performans (Performing) 16
1.5.5. Dağılma (Adjourning) 17
1.6. TAKIMLARIN SINIFLANDIRILMASI 18
1.6.1. Otonom Çalışma Takımları 20
1.6.2. Paralel Takımlar (Problem Çözme Takımları) 22
1.6.3. Yönetim Takımları 25
1.6.4. Sanal Takımlar 25
1.6.5. Çapraz Fonksiyonel ve Fonksiyonel Takımlar 29
1.6.5.1. Çapraz Fonksiyonel Takımların Yapısı ve Kullanımı 32
1.6.5.2. Çapraz Fonksiyonel Takımların Avantajları 33

İKİNCİ BÖLÜM
TAKIM PERFORMANSI

2.1. PERFORMANS KAVRAMI VE TAKIM PERFORMANSI 34
2.2. TAKIM PERFORMANSINI ETKİLEYEN FARKTÖRLER 36
2.3. TAKIM PERFORMANSININ GÖSTERGELERİ 37
2.3.1. Takımın Etkinliği 37
2.3.2. Takımın Verimliliği 37
2.3.3. Takımın Yenilikçili 38
2.4. TAKIM PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ VE ÖLÇÜM SİSTEMLERİ 38
2.5. ÇAPRAZ FONKSİYONEL TAKIMLARIN PERFORMANSI 41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TAKIM MOTİVASYONU

3.1. MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI VE ANLAMI 42
3.1.1. Güdü 42
3.1.2. İhtiyaç 43
3.1.3. Davranış 44
3.1.4. Dürtü 44
3.2. MOTİVASYON TEORİLERİ 44
3.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 45
3.2.2. McClelland'ın Gereksinimler Teorisi 46
3.2.3. Eşitlik Teorisi 47
3.2.4. Vroom'un Bekleyiş Teorisi 48
3.2.5. Lawler ve Porter Teoremi 50
3.3. MOTİVASYON ARAÇLARI 50
3.3.1. Motivasyon Stratejilerinde Kullanılan Araçlar 51
3.3.1.1. Finansal Motivasyon Araçları 51
3.3.1.2. Finansal Olmayan Motivasyon Araçları 52
3.3.2. Motivasyona Etki Eden Yönetsel Araçlar 53
3.3.2.1. Etkin Çevre Yaratımı 53
3.3.2.2. İletişim 54
3.3.2.3. Çalışan Rolünün Açıklığa Kavuşturulması 54
3.3.2.4. Koçluk 54

3.3.2.5. Kararlara Katılım 55
3.3.2.6. Geri Bildirim Vermek 55

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYONUN ÇAPRAZ FONKSİYONEL TAKIM PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 56
4.1.1. Araştırmanın Önemi 56
4.1.2. Araştırmanın Amacı 57
4.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI, ÖRNEK KÜTLENİN BELİRLENMESİ VE MODELİ 58
4.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ 59
4.4. ANKET FORMUNUN HAZIRLANMASI 60
4.5. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ 60
4.5.1. Motivasyon Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi 61
4.5.2. Takım Performansı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi 63
4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ 65
4.7. VERİLERİN KODLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ANALİZİ 66
4.7.1. Araştırmada Kullanılan İstatiksel Yöntemler 66
4.7.2. Verilerin Normal Dağılımı 67
4.8. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK BİLGİLERİNİN FREKANS DAĞILIMLARI 68
4.8.1. Ankete Katılanların Cinsiyet Frekans Dağılımı 68
4.8.2. Ankete Katılanların Eğitim Durumu Frekans Dağılımı 69
4.8.3. Ankete Katılanların Yaş Durumu Frekans Dağılımı 70
4.8.4. Firmadaki Çalışma Sürelerine Ait Frekans Dağılımı 71
4.8.5. Toplam Çalışma Süresine Ait Frekans Dağlımı 72
4.8.6. Ankete Katılanların Mesleki Branşına Ait Frekans Dağılımı 73
4.8.7. Çalışanların Fonksiyonel Takımlarının Frekans Dağılımı 74
4.9. ARAŞTIRMANIN BULGULARI 75
4.9.1. Korelasyon Analizi 75
4.9.2. Regresyon Analizi 76
4.9.3. Demografik Özelliklerin Çapraz Fonksiyonel Takım Performansına Etkisi Üzerine Bulgular 78

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER 83

KAYNAKÇA 87

EKLER 103

ÖZGEÇMİŞ 107

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, çapraz fonksiyonel takımlarda birey motivasyonlarının takım performansı üzerinde etkisinin boyutunu belirlemek ve önemini ortaya koymaktır. Bu araştırma içinde birinci bölümde takım kavramı, takım tipleri ve çapraz fonksiyonel takımlar, ikinci bölümde motivasyon, üçüncü bölümde performans ve dördüncü bölümde ise çapraz fonksiyonel takımlarda motivasyon performans ilişkisi alt boyutlarıyla beraber incelenmiştir.

Araştırmada anket yönteminden faydalanılmış olup anket bölümünde iki farklı ölçek ve demografik bölüm bulunmaktadır. Bu anketler uygun istatiksel yöntemler kullanılarak test edilmiştir. Araştırmalara otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmada bulunan çapraz fonksiyonel takımların üyelerinden 110 kişi katılmıştır.

Araştırmanın sonuçları göstermektedir ki çapraz fonksiyonel takımların performansı bireylerin motivasyonundan pozitif yönde ve güçlü şekilde etkilenmektedir. Araştırmada ulaşılan diğer sonuçlar da alt boyutlara ilişkin sonuçlardır.

Anahtar Kelimeler: Takım, Çapraz Fonksiyonel Takımlar, Motivasyon, Performans

ABSTRACT

The main aim of this study is to determine the size of the effect of the motivation on cross functional team performance and is to put forward importance of it. In this study, in the first chapter types of teams and cross functional team concepts, in the second chapter motivation concept and in the third chapter performance concept is explained and in the fourth chapter correlation between team performance and motivation on cross functional teams is examined with their subdimensions.

In this study, survey method was used and the survey consists of two different scales and the section which includes demographic questions. This survey was examined with different statistical methods. The research was completed with attendance of 110 participants who work in a cross functional teams which are part of an automotive company.

According to results of this study, the level of motivation affects the level of team performance on cross functional teams strongly and positively. In the study, the other results are related to the subdimensions of the variables.

Keywords: Team, Cross Functional Teams, Motivation and Performance

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

AMD – (Advanced Micro Devices) İntel'den sonraki en büyük mikro işlemci imalatçısı

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

ANOVA - Analysis of Variance (Varyans Analizi)

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 Grup ve Takım Üyelerinin Etkileşim Şematiği 10
Şekil 1.2 Grup ve Takımın Temel Özelliklerinin Karşılaştırılması 11
Şekil 1.3 Tuckman Takım Oluşum Evreleri Modeli Şematiği 15
Şekil 1.4 Takım Oluşum Evreleri Sırasında Takımın Efektifliği..... 18
Şekil 1.5 Fonksiyonel ve Çapraz Fonksiyonel Takımların Şematik Gösterimi..... 30
Şekil 1.6 Çapraz Fonksiyonel Takımların İç Dinamiğinin Boyutsal Analizi 33
Şekil 2.1 Takımların Performans Eğrisi..... 35
Şekil 3.1 Motivasyon Süreci 43
Şekil 3.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 46
Şekil 3.3 Vroom'un Bekleyiş Teorisi..... 49
Şekil 3.4 Lawler ve Porter Motivasyon Modeli 50
Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler 59
Şekil 4.2 Ankete Katılanların Cinsiyet Frekans Dağılımı Pasta Grafiği..... 69
Şekil 4.3 Ankete Katılanların Eğitim Durumu Pasta Grafiği..... 70
Şekil 4.4 Ankete Katılarınların Yaş Durumu Pasta Grafiği 71
Şekil 4.5 Ankete Katılanların Firmadaki Çalışma Süresine Ait Pasta Grafiği 72
Şekil 4.6 Ankete Katılanların Toplam Çalışma Süresine Ait Pasta Grafiği 73
Şekil 4.7 Ankete Katılanların Mesleki Branşına Ait Pasta Grafiği..... 74

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 Çalışma Grupları ve Takımlar Arasındaki Farklar 12
Tablo 1.2 Takım Oluşum Evreleri 17
Tablo 4.1 Motivasyon Ölçeği Bartlett ve KMO Test Tablosu 61
Tablo 4.2 Motivasyon Ölçeği Eigenvalue ve Faktör Sayısı Analiz Tablosu 62
Tablo 4.3 Motivasyon Ölçeği İfadelerinin Faktörlere Göre Kırılımı 62
Tablo 4.4 İçsel Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Testi Sonucu 63
Tablo 4.5 Dışsal Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Testi Sonucu 63
Tablo 4.6 Takım Performansı Ölçeği Bartlett ve KMO Test Tablosu 64
Tablo 4.7 Takım Performansı Ölçeği Eigenvalue ve Faktör Sayısı Analiz Tablosu 64
Tablo 4.8 Takım Performansı Ölçeği İfadelerinin Faktörlere Göre Kırılımı 64
Tablo 4.9 Takım Performansı Ölçeği Güvenilirlik Testi Sonucu 65
Tablo 4.10 Motivasyon ve Takım Performansı Ölçekleri İçin Skewness ve Kurtosis Değerleri Tablosu 68
Tablo 4.11 Ankete Katılanların Cinsiyet Frekans Dağılım Tablosu 68
Tablo 4.12 Ankete Katılanların Eğitim Durumu Frekans Dağılımı 69
Tablo 4.13 Ankete Katılanların Yaş Durumu Frekans Dağılımı 70
Tablo 4.14 Ankete Katılanların Firmadaki Çalışma Süresine Ait Frekans Dağılımı 71
Tablo 4.15 Ankete Katılanların Toplam Çalışma Süresine Ait Frekans Dağılımı ... 72
Tablo 4.16 Ankete Katılanların Mesleki Branşına Ait Frekans Dağılımı 73
Tablo 4.17 Ankete Katılanların Fonksiyonel Takımlarının Frekans Dağılımı 74
Tablo 4.18 Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları 75
Tablo 4.19 Çoklu Regresyon Testi R ve R^2 Değerleri ve Anova Tablosu 76
Tablo 4.20 İçsel ve Dışsal Motivasyona Ait Çoklu Regresyon Değerleri 77
Tablo 4.21 Hipotez Testinin Sonuçları 77
Tablo 4.22 Takım Üyelerinin Cinsiyet ve Takım Performansı T-test Tablosu 78
Tablo 4.23 Takım Üyelerinin Eğitim Durumu-Takım Performansı Anova Tablosu. 79
Tablo 4.24 Takım Üyelerinin Yaşı – Takım Performansı Anova Test Tablosu 79
Tablo 4.25 Takım Üyelerinin Firmada Çalışma Tecrübeleri – Takım Performansı Anova Test Tablosu 80
Tablo 4.26 Takım Üyelerinin Toplam Çalışma Tecrübeleri – Çapraz Fonksiyonel Takım Performansı Anova Test Tablosu 81
Tablo 4.27 Takım Üyelerinin Mesleği ile İlgili Varyansların Homojen Dağılım Tablosu 81

Tablo 4.28 Takım Üyelerinin Mesleği – Çapraz Fonksiyonel Takım Performansı Korelasyon Tablosu 81
Tablo 4.29 Takımın Tipi – Çapraz Fonksiyonel Takım Performansı Anova Test Tablosu 82

GİRİŞ

İletişim ve teknoloji devrimiyle beraber 1960'lardan bu yana küreselleşmenin ve kapitalist faaliyetlerin arttığı buna bağlı olarak ekonomik ve ticari anlamda sınırların ortadan kalktığı, dünyanın 'küresel köy' haline geldiği, üretim ve tüketimin uluslararası boyut kazandığı, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin hız kazandığı ve işletmeler arası rekabetin her geçen gün arttığı dünyamızda işletmelerin ayakta kalabilmesi için yenilikleri kısa zamanda benimsemesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elinde tutması vazgeçilmez bir unsur olmuştur. Bunu sağlayabilmek için işletmelerin çevresindeki değişikliklere ayak uydurabilmesi, örgütsel veya fonksiyonel üstünlüğü yakalaması ve rekabet gücünü artırması gereklidir. Değişikliklere adapte olamayan ve kendini geliştiremeyen işletmeler zamanla diğer işletmeler karşısında rekabet avantajını kaybedecek ve yok olup gideceklerdir.

İşletmelerin bu üstünlüğü elde etmesi ve düzenli olarak koruması için daha çok işbirliğine yönelmesi ve işletme içi unsurların daha verimli çalışmasının sağlanması gereklidir. Bu koordinasyon ve verimli çalışmanın tek tek kişiler arası sağlanması her ne kadar teorik olarak mümkünse de pratikte imkânsızdır. Özellikle orta ve büyük ölçekli işletmelerde mevcut iş gücü potansiyelini birleştirerek bu gücü ortak hedefe yöneltme ihtiyacı oluşmaktadır. Yani büyüyen ve gelişen organizasyonlarda birey kavramının yerini takım kavramı doldurmaktadır. Organizasyonlar büyüdükçe karmaşık organizasyonel sorunlar işletmenin bireysel performanslarla faaliyet gösteren fonksiyonel işleyişini imkânsızlaştırmaktadır. Bu nedenle gün geçtikçe organizasyonlar karşılaştıkları problemlere daha yaratıcı çözümler sunmaktadır ki bu, organizasyonların rekabet üstünlüğünü koruması için kaçınılmazdır.

Küresel kapitalist sistemin içinde faaliyet gösteren ve sürdürülebilir rekabet avantajını elinde bulunduran günümüz işletmeleri için olmazsa olmaz özellikler esneklik, çeviklik ve hızdır. Örneğin üretim açısından baktığımızda, takım çalışması kişi esaslı düzenlemelere göre zaman kazandırıcı bir niteliktedir. Tam zamanında üretim ve teslim gerekleri düşünüldüğünde takım üyelerinin birlikte ve eşzamanlı çalışması mutlak zaman kazanımı ve hız sağlayacaktır. İlave olarak takım çalışması,

bireylerin kişisel gelişimlerini, beceri ve uzmanlıklarını da iyi yönde geliştirerek sürekli eğitim sağlamaktadır. Bu değişimlerle beraber işletme yapısal olarak daha esnek ve hızlı faaliyet gösterir hale gelecektir.

İçinde bulunduğumuz çağın özellikleri ve pazar şartları, işletme içinde ve dışında paydaşları da kapsayacak biçimde daha katılımcı olmayı gerektirmektedir. Takım çalışmasının işletmelerde yarattığı diğer bir değişim ise, işletmeyi dikey hiyerarşilerden kurtararak yatay bir organizasyon haline getirmesidir. Bu sayede oluşan yeni yatay organizasyonun daha etkili izlenmesi, koordine edilmesi ve yönetilebilmesi sağlanmış olmaktadır. Bununla beraber yatay organizasyon haline gelen işletmede, çalışanlar karar süreçlerine katılabilecek, duygusal ve kültürel paylaşım artacaktır. Bu da şirket içi motivasyon ve verimliği olumlu yönde etkileyecektir.

Günümüzden birkaç sene önce, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Volvo ve Toyota gibi şirketler, üretim sistemlerine 'takım'ları ilave etmişler ve bu olay büyük bir yankı yaratmıştı. Bugün ise 'takım çalışması'nı kullanmayan işletme sayısı yok denecek kadar azdır. Örneğin, Lee Lacocca takım çalışmasının önemi için şu tanımlamayı yapmıştır: ''Tüm çalışma faaliyetleri 3 kelimeye indirilebilir: insan, ürün ve kâr. Ancak en önemlisi insandır, çünkü eğer iyi bir çalışma takımın yoksa, diğer ikisi ile pek bir şey yapamazsın'' (Drexler, 2006: 233). Takım çalışması kavramının ne kadar olduğunu anlamak için büyük işletmeler tarafından basılan dergilere de göz atılabilir. Bu dergilerde mutlaka takım çalışması ve etkisi ya da önemiyle ilgili makale bulunabilecektir.

Takım çalışması kavramının öneminin anlaşılması ve işletmeler tarafından aktif şekilde kullanılmasıyla beraber 'kavram tartışmasının' yerini takımların efektif yönetimi almıştır. Takım çalışmasının bireysel çalışmaya göre çok daha efektif olduğunun anlaşılmasıyla birlikte, konu hakkındaki çalışmalar takımları geliştirme ve onlardan maksimum performansı alma yönüne doğru kaymıştır. Takımlar da bireylerden oluştuğu ve üyeleri bireysel hareket etmedikleri için sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Başlıca sorunlar olarak, ekip ruhuna uymayan üyelerin olması, ekip üyelerinin motivasyon düşüklüğü, enerji performansı ve ekip çalışmasına yetmeyen kişiler, yüksek performanslı kişilerin sosyal fobileri, gösterilebilmektedir.

Sürdürülebilir rekabet avantajını korumak isteyen işletmeler, çalışmalarından en yüksek verimi elde edebilmek için, etkili takım yönetimi ve takım motivasyonu gibi alanlarda çalışmalara ve eğitimlere ağırlık vermeye başlamışlardır. Özellikle büyük ölçekli işletmeler, faaliyetlerini takım çalışmasına üzerinden yürüttüklerinden, takım çalışmasından alacakları düşük randıman, iş çıktıları ve performanslarının da düşük olmasına sebep olacaktır. Bu sebeple yüksek iş verimliliği ancak ve ancak maksimum takım çalışması performansı ile sağlanabilecektir.

Büyük ölçekli işletmelerde, işler takım çalışması ile beraber yürütülmeye başladıkça, daha kapsamlı işler için farklı takımların bir araya gelme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Örneğin, üretim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin yeni bir ürünü devreye alınırken hem mühendislik faaliyetlerine ihtiyaç duyulacak, hem de finans, üretim gibi departmanların da çalışma yapmaları gerekecektir. Böylece her departman birbirleriyle ilişki içinde daha koordineli ve daha kalite bir şekilde çalışmayı yürüteceklerdir. Bu departmanlar bir takım olarak değerlendirilirlerse 'çapraz fonksiyonel takımlar' adını alacaklardır.

Çapraz fonksiyonel iş takımları 1980'lerin sonlarına doğru yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Bu dönemlerde özellikle büyük otomotiv şirketleri zor ve karmaşık projelerini tamamlayabilmek için bu tip takımları yoğunlukla kullanmışlardır. Devreye alınan birçok yeni otomobil modeli, çapraz fonksiyonel takımların çalışmaları sonucunda düşük bir maliyet ve hızlı bir tempo ile geliştirilip üretilmişlerdir.

Çapraz fonksiyonel iş takımları yöntemiyle yapılan çalışmalar, birbirlerinden farklı alanlarda çalışan ve kendi alanlarında uzman iş takımlarının bir arada çalışmasına ve ortak hedef doğrultusunda ilerlemesine katkı sağlayacaktır. Böylece kişi, takım veya departmanlar yeni fikir üretip birbirleriyle fikir alışverişinde bulunacaklar, sorunları tartışacak ve karmaşık problemlere ortak çözüm arayışı uygulayacaklardır. Bu da yaratıcılık ve etkinliği artıracaktır. Bu anlamda çapraz fonksiyonel iş takımları, takımlardan daha fazla randıman alabilmek ve iş çıktısını artırabilmek için oluşturulmuş modellerdir.

Bu çalışmanın amacı çapraz fonksiyonel takım performansında birey motivasyonu etkisinin ampirik olarak incelenmesidir. Bu çalışma günümüz

işletmelerinde kullanılan çapraz fonksiyonel takımların performanslarının en üst seviyeye ulaşması için gelecekte yapılacak olan çalışmalara ışık tutucu nitelikte olabilir. Bu açıdan bu çalışmanın amacı, sonraki araştırmalara katkı sağlamasıdır.

Birinci bölümde takım ve takım çalışması kavramından bahsedilmiş, takım çalışmasının amaç ve önemi üzerinde durulmuş ve takımlar sınıflandırılmıştır. Takımların oluşumunda geçtiği evreler ve takım tiplerinden çapraz fonksiyonel takımların üzerinde durulmuştur. Bu bölümde temel amaç, takım ve takım çalışması kavramlarının her yönüyle anlaşılması ve çapraz fonksiyonel takımlarının detaylarının aktarılmasıdır.

İkinci bölümde motivasyon kavramı üzerinde durulmuş, literatürdeki motivasyon teorileri ele alınmıştır. Bununla birlikte motivasyonu artıran etmenlerin neler olduğundan bahsedilmiş ve konuyla ilgili literatür taramasına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın bağımlı değişkeni olan performans kavramı üzerinde durulmuş ve takım performansının ölçülmesinden bahsedilmiştir. Bununla birlikte ilgili bölümde çapraz fonksiyonel takımların performanslarıyla ilgili literatür taramalarına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise bir otomotiv firmasında çapraz fonksiyonel takımlar içinde faaliyet gösteren personel özelinde motivasyonun çapraz fonksiyonel takım performansına etkisi üzerine yapılan araştırma sonuçları ele alınmıştır. En az lisans mezunu 110 beyaz yakalı çalışan ile demografik özellikleri, motivasyon ve takım performansı ölçeklerini içeren bir anket çalışması yapılmıştır. Bu anket çalışmasının sonuçları toplanarak SPSS programı ile analiz edilmiş ve veriler Cronbach’s Alpha, Faktör Analizi, Korelasyon, Regresyon, One Sampe T-Test ve One Way Anova testlerine tabi tutulmuştur.

Sonuç olarak bu çalışma ile, çapraz fonksiyonel takımlarda motivasyonun takım performansı üzerine etkisi, bir otomotiv firması çalışanları özelinde yapılan araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Motivasyonun, çapraz fonksiyonel takım performansına nasıl bir etkisi olduğunu ortaya koymaya çalışan bu tezin, benzer konular açısından literatüre olumlu katkılarının olacağı ve özellikle bu takım tipleriyle çalışan alt ve üst kademe yöneticilere fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM
TAKIM ÇALIŞMASI

1.1. TAKIM KAVRAMI

Milyonlarca yıl diğer canlılarla ortak yaşam alanını paylaşan insan tününün varlığını devam ettirebilmesi için hissettiği duygulardan biri de aidiyet duygusudur. İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek için başkalarının varlığına gereksinim duymakta, başkalarıyla birlikte yaşama, başkaları tarafından kabul görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı hissetmektedir. Temelde de takım kavramının ortaya çıkması da bu ihtiyaç sayesindedir.

Tarih boyunca tüm insanlar belirli bir bütünün parçası olmak istemişlerdir. Bu bütünler; bir aile, bir spor takımı, bir sosyal topluluk, başarılı bir buluşa imza atan bilim adamları, bir film ekibi, bir mühendislik ekibi veya kimi zaman bir müzik topluluğudur. Herhangi bir topluluk içinde bulunmak insanın, kimi zaman hedeflerini gerçekleştirmek için, kimi zaman ise sadece sosyal olarak kendini güvende hissetmek için bir ihtiyacıdır.

Takım sözlük anlamı olarak en yalın haliyle ‘’birbirine uyan kimselerin oluşturduğu topluluklardır’’.[1] Literatürde ise takım kavramı için çok farklı tanımlamalar kullanılmaktadır. Takım, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirilerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük gruplar olarak tanımlanmaktadır (Straub, 2002). Başka bir kaynakta takım; farklı uzmanlık alanlarından gelerek becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar topluluğudur (Donnellon A, 1998: 20). Yine takım, ortak bir şekilde üretmek veya herhangi bir hizmet sağlamak için bir araya gelen bireylerden oluşan bir grup olarak da tanımlanmaktadır. (Mohrman vd, 1995).

[1] Türk Dil Kurumu: Takım$_2$: Davranış, durum vb. yönlerden birbirine uyan kimselerin oluşturduğu topluluk

Bununla birlikte başarılı bir takım çalışmasının sağlanabilmesi için gerekli olan bazı şartlar bulunmaktadır (Katzenbach ve Smith, 1993: 43)

- Ortak amaç ve bağlılı
- Performans hedefleri
- Tamamlayıcı beceriler
- Karşılıklı hesap verebilirlik

Yukarıda bahsedilen maddeler takımın akıllı ve yaşayan bir mekanizma olduğunu göstermektedir. Birbirleriyle etkileşim halinde olmayan kişiler, örneğin asansörde yan yana duran, ya da ekmek kuyruğunda sıra olmuş kişiler bir takım oluşturmazlar. Ancak yeni bir ürünü ortaya koymak, yeni bir proje ortaya koymak ya da mevcut maliyetleri düşürmek amacıyla bir araya gelen kişiler bir takım oluşturabilirler. Burada değişen, belirlenmiş hedef ve ortak hareket varlığıdır. Takımların özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır: (Daft, 1997: 70):

- Takım üyeleri problem çözebilme ve teknik becerilerine sahip olmalıdır
- Üyeler arasındaki ortak amaç ve hedefler paylaşılmalıdır
- Takım üyeleri birbirlerinden karşılıklı olarak sorumludurlar
- Takım içerisindeki bireyler ortak yaklaşım gösterebilmelidirler.

İşletmelerde takımlar genellikle gömülü olarak bulunan ve işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmeye fayda sağlamak için görev yapan sosyal gruplardır. İşletmelerdeki takım çalışmaları, içeride ve dışarıda çalışanları, kısacası tüm ekosistemi etkileyecektir. Takım üyelerinin bireysel çalışmaları ve performans çıktıları ile takımın performans çıktısı aynı değildir. Burada takımın başarısına kişiler açısından değil, bütünlük açısından bakılmalıdır. Bunun gerçekleşebilmesinin tek yolu ise takımı oluşturan unsurların bağımlı olması ve işbirliği yapabilmesidir. Bu çerçeveden tanımlandığında takım; bir bütüne sahip bileşenler ve bunların ilişkilerinden oluşan topluluklardır.

Yine benzer şekilde takım, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere birbirlerini tamamlayan nitelik ve yetkinliklere sahip bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları

topluluk olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımda öne çıkan kavram ise tamamlayıcılıktır. Yani farklı özellik ve yetkinliklere sahip ve niteliksel açıdan birbirlerini tamamlayabilen bireyler ortak amaç doğrultusunda bir araya gelerek takımları oluşturmakta, bu takımlardaki kişilerin beceri, yetenek ve bilgilerini paylaşıma açmasıyla da örgütsel çıkar doğrultusunda kalite ve verimlilik en üst düzeyde olmaktadır. Özellikle proje bazlı faaliyet gösteren organizasyonlarda oluşturulan takımlar daha çok bu tanıma uymaktadır.

1.2. TAKIM ÇALIŞMASI KAVRAMI

Takım ve takım çalışması kavramları, işletmelerde kullanılan kavramların en başında gelmektedir. Özellikle sanayi devrimi ile başlayan süreç ile beraber kapitalizmin küreselleşmesi ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte, işletmeler arası rekabet gitgide artmış bu artışla beraber işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayabilmesi için daha düşük maliyet ve zamanda, daha kaliteli mal ve hizmet ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu değişim ile birlikte örgütler ve organizasyonların tekrar yeniden yapılanma ihtiyacı oluşmuştur.

Globalleşmenin ve değişimin sonucu olarak, firmaların daha çevik, esnek ve yaratıcı olması gerekmiştir (Molleman ve Broekhuis, 2001: 271). Dinamik çevre, organizasyon içindeki görevlerin ve buna bağlı olarak çalışan rollerinin değişim gerekliliği sebebiyle daha esnek üretim sistemlerine ihtiyaç duyulmasına sebep olmaktadır. (Fleury, 1990: 19-28). Bu esnekliğe olan ihtiyaç, iş birimlerine olan yaklaşımın takım çalışması şeklinde yenilenmesine ve görevler yerine sürecin vurgulanmasına neden olmaktadır (Marx, 2010).

Çağımızın işletmeleri, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için daha fazla işbirliğine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bağlamda da işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için sahip olduğu unsurlar arasında etkileşime ve uyumlu çalışmaya ihtiyacı da artmaktadır. İçinde bulunduğumuz zamanın gerektirdiği dinamizmi ve hızı yakalamak için statik yapıların yerini özellikle esnekliği temel almış, hızlı problem çözme yeteneğine sahip, bürokratik ve statükocu yapılar yerine işbirliği ve koordinasyonu benimsemiş yapılar almaktadır. Bu yeni yapılar, bireysel olarak

harekete geçmenin yetersiz kalmasıyla beraber, gerekli olan yetenek ve deneyime sahip kişilerin bir araya getirilerek takım halinde çalıştırılması temelinde oluşmuşlardır.

Takım çalışmasına ait literatürde değişik tanımlamalar bulunmaktadır. Hageman, takım çalışmasını; müşterek ve kolektif bir şekilde, krizleri sabit ve kalıcı biçimde aydınlığa ulaştırmanın bir yolu olarak tariflerken (Hageman vd, 2012: 2442-2446) Scarnati, takım çalışmasını sıradan insanların sıra dışı işler yapmalarını sağlayan koordinasyon süreci olarak tanımlamaktadır (Scarnati, 2001: 5). Yine takım çalışmasına ait literatürdeki bir başka tanımlama ise; organizasyonun hedef ve amaçları için ortak bir vizyon ve beraber çalışma kabiliyetidir. (Hamlin, 2008) Bir başka tanıma göre ise, takım çalışması performans çıktısına katkı yapan ve kendiliğinden, tekrarlı şekilde olan bir olgudur (Salas vd, 2004: 497-505)

Günümüzde yapılan tüm çalışmalar göstermektedir ki, takım çalışması ile organizasyonlarda daha iyi ürün, daha süratli üretim ve daha ucuz maliyet sağlanabilmektedir. Özellikle üretim sektörünü göz önünde bulundurduğumuzda ''Just in Time[2]'' felsefesine göre takım çalışması çok daha zaman kazandıran bir modeldir. Yine inovasyon açısından bakıldığında, farklı özelliklere ve niteliklere sahip bireylerin bir araya gelmesiyle yapılan takım çalışmaları yenilikçi ürün veya hizmet açısından daha verimli olacaktır. Tüm bunlar, işletmeler için takım çalışması kavramının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Takım çalışmasının en önemli faydalarından biri, bilgilerin ve fikirlerin paylaşımıdır. Bir grup içinde bilgilerin paylaşımı, özgün düşünmeyi tetikleyecektir. Bir çalışan herhangi bir konuyu çalışma arkadaşlarından çok farklı bir biçimde görebilecektir. Bu sebeple, farklı görüşlerin ve fikirlerin bir grup içinde oluşması, bir aksiyonu gerçekleştirmede, bir ürün yaratma da ya da bir stratejiyi belirlemede gelişmiş fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Brickly vd, 2009: 378-379).

[2] Just In Time: Japon kökenli bir envanter stratejisi olup kısaca; belirli bir ihtiyaç kadar talebi, mükemmel kalite ile istenildiği kadar ve istenildiği hızla üreterek doğru adresine olması gerektiği zamanda nakletmektir.

Bir bireyin bir konu ile ilgili bakabileceği değişik açıların ve sahip olabileceği bilgilerin her zaman bir sınırı vardır. Birçok karar, durumu anlamlandırabilmek, girdi sağlayabilmek ve nihai kararı vermek için grup katılımına ihtiyaç duymaktadır. Açıkça bilindiği üzere gruplar, kişilere göre genellikle daha iyi kararlar almaktadırlar. İşte bu da büyük ve iyi firmalarda alınan kararların, kurul kararı olmasının asıl sebebidir (MindTools Editorial Team, 2010)

Takım çalışmasının diğer bir faydası da işletmeyi dikey hiyerarşilerden kurtararak yatay etkileşime açık hale getirmesidir. Bu da işletmede bireyci temelin ortadan kalkmasının ve kolektif çalışma yürütülmesinin önünün açılmasını sağlayacak ve işletmeye esneklik özelliği katacaktır. Dikey hiyerarşi ile yönetilen işletmeler statükocu ve emir-komuta zinciri ile hareket ederlerken, yatay hiyerarşi ile yönetilen işletmeler daha hızlı karar verme yapısına sahip, daha yaratıcı ve esnek özellikte olacaklardır. (Aynalı, 2017)

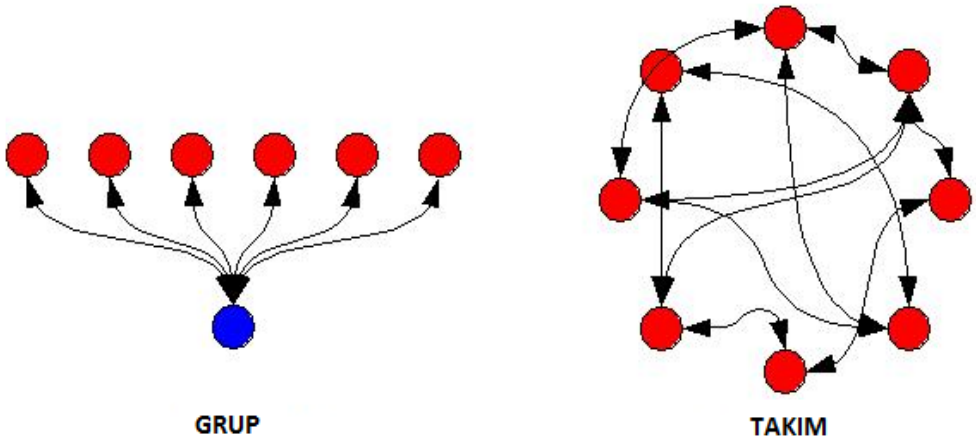
Takım çalışmasını temel alarak yönetilmenin sağlayacağı diğer bir fayda ise kalite yönetim sisteminde kendini gösterecektir. Takımlar, bir işin bir defada doğru yapılması ve geliştirilmesi prensibini esas alarak çalışmalarını maliyet azaltma, kalite geliştirme, verimliliği artırma, sistem geliştirme gibi temeller üzerinden sürdürecek bu da işletmenin genel kalite ve verimliliğinin yükselmesini sağlayacaktır. Bu anlamda, işletme içinde etkili toplam kalite yönetimi için takım çalışmaları olmazsa olmazlardandır (Beyoğlu Danışmanlık, 2009).

Takım çalışmalarının en verimli halde uygulanabilmesi için işletme içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili şekilde yönetilmeleri gereklidir. Bununla birlikte bireylerin problem çözme, karar verme, çatışmaları fırsata çevirme, uzlaşma ve toplantı yönetimi gibi becerilere sahip olması da zaruridir. Her ne kadar tüm bunların bir arada olması, o takımın mutlaka kendisini ve organizasyonu hemen doğrudan zirveye taşımayacaksa da başarı sürecinin hızlanmasını ve kazanılan başarının kalıcılığının sağlanmasına yardımcı olacaktır.

1.3. TAKIM İLE GRUP ARASINDAKİ FARKLAR

Günlük kullanımda bu iki kavram birbiri yerine kullanılsa da literatür de farklıdır. Takım, birbirlerinden sorumlu olan, ortak bir amaç ve belirli performans hedefleri için farklı yetkinliklerdeki insanların bir araya gelmesidir (Katzenbach ve Smith, 2005: 111-119). Gruplar ise, ortak bir amacı belirli bir zaman diliminde gerçekleştirmek için bir araya gelen, birbirinden etkilenen ve beraber çalışan insanlardır (Surbhi, 2015). Aradaki temel fark karşılıklı sorumluluk ve işbirliği ihtiyacıdır. Bir takımın yaptığı işlerde işbirli ihtiyacı vardır (Baker, 2006: 191).

Takımlar uzun dönemli araştırma konularında karşılaştıkları sorunlar için efektif veya kalıcı çözümler bulabilirler. Bu ekipler de önceden belirlenmiş ortak hedef ile beraber konulara ortak yaklaşım, karşılıklı sorumluluk bilinci oluşmuşsa ve bununla birlikte ekip içindeki bireyler birbirlerinin beceri, deneyim, yetkinliklerine ihtiyaç duyarak faaliyet gösteriyorlarsa takım olabilme becerisini kazanmışlar demektir. Bu beceriyi kazanmış topluluklar kolektif çalışarak üretmenin bireysel çalışmalardan çok daha faydalı olduğunu görmüşlerdir. Yine bireyler çalışırken uğraştıkları soru veya konuların çözümünde etkin ve katılımcı olma heyecanı ile hareket ediyorlarsa gerçek bir takım olabilmişler demektir. İşte bu ayrıntılar takımlar ile grupları birbirinden ayıran en önemli ayrıntılardandır.

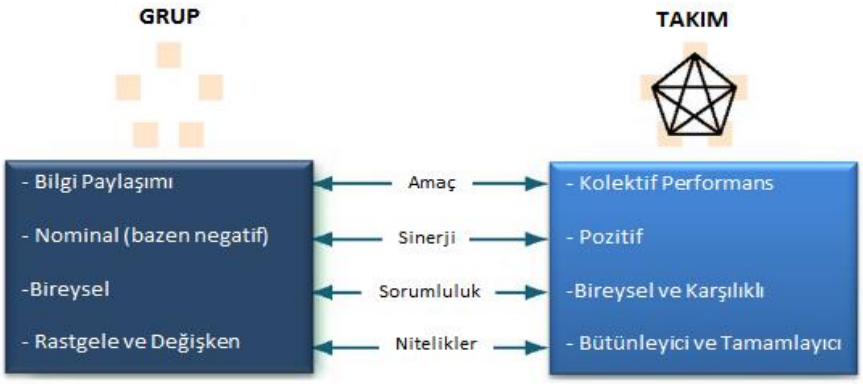


Şekil 1.1 Grup ve Takım Üyelerinin Etkileşim Şematiği

http://www.talent-technologies.com/new/2013/02/a-group-is-not-a-team/

Takımlar, grupların özel bir türü olarak da tanımlanabilir. Ancak aralarında çok önemli ayrımlar vardır. Bu ayrımlar şu şekilde sıralanmaktadır (Zayed ve Kamel, 2005: 4):

- Bir grubun performansı, bireylerin işteki performansına göre değişmektedir. Takım performansı ise, hem bireylerin katkılarına hem de kolektif iş ürünlerine göre değişmektedir. Performans kolektif yapıdadır.
- Grup üyeleri, ödüllendirilirken dikkate alınacak olanın kendi bireysel performansları olmasına rağmen kaynaklarını bir hedefe erişmek için ortaya koyarlar. Grup üyeleri, kendilerininki hariç hiçbir sonucun sorumluluğunu almazlar. Fakat aksine takımlar, bireysel ve karşılıklı sorumluluklara odaklanırlar. Birlikte çalışılarak ortaya konduğunu gösteren bir ürünü ya da hizmeti üretmek için bir arada çalışırlar ve bu hizmet ya da üründen sorumlu olurlar.
- Grup üyeleri ortak bir hedef paylaşırken, takım üyeleri amaca ortak bir bağlılık duyarlar. Bu amaç birinci olmak, en iyi olmak gibi kazanmaya yönelik amaçlardır.
- Organizasyon içinde takımlar gruplardan, yönetime bağlılıklarının biçimine saygılarıyla ayrılırlar. Çalışma grupları yönetimden düzenli olarak gelen taleplere tipik olarak doğrudan bağlı olmalıdırlar. Tam aksine takımlar, yönetim bağlantısı olmadan, kendi amaçlarını, zamanlarını, yaklaşımlarını kendi kendini yönetir gibi belirleyebilirler.



Şekil 1.2 Grup ve Takımın temel özelliklerinin karşılaştırılması

https://www.slideshare.net/bushra2haroon/team-and-work-team-organizational-behaviour-13-edition

Tablo 1.1 Çalışma Grupları ve Takımlar Arasındaki Farklar

Katzenbach, J. & Smith, D. (2004). The discipline of teams. In Harvard Business Review on Teams that Succeed

ÇALIŞMA GRUPLARI	TAKIMLAR
Güç, liderde toplanır	Paylaşılan liderlik rolleri mevcuttur
Bireysel sorumluluklar mevcuttur	Bireysel ve karşılıklı sorumluluklar vardır
Bireysel yükümlülükler vardır	Ortak yükümlülükler vardır
Grubun amacıyla organizasyonun misyonu her zaman aynıdır	Spesifik amaçlar olabilir
Performans, bireysel yapılan işlerin fonksiyonudur	Performans, ortaklaşa kolektif yapılan çalışmanın bir fonksiyonudur
Etkili toplantılar yürütülür	Açık uçlu toplantılar yürütülür ve aksiyon alma teşvik edilir
Grubun etkinliği, organizasyon metrikleriyle ölçülür	Performans ölçümü, kolektif olarak ortaya konan ürünlerin değerlendirmesidir
Tartışlır, karar verilir ve bireysel performans için delege edilir	Tartışılır, karar verilir ve beraberce uygulanır

1.4. TAKIM ÇALIŞMASININ ÖNEMİ

Kapitalizmin küreselleştiği, dünyanın ekonomik anlamda küresel bir köy haline geldiği, ekonomik dinamizmin en üst düzeyde seyir ettiği ve buna bağlı olarak küresel işletmelerin öneminin arttığı 21. YY da takım çalışması, işletmelerin teknolojik değişime ayak uydurma, hız, artan piyasa baskısı gibi koşullara adapte olabilmesinin tek yolu haline gelmiş bulunmaktadır. Bu dönemde takım çalışması organizasyonlar için; üretimi artırmak, birlikte düşünmek, sorunlara kalıcı çözümler bulmak, üyelerin bağlılığını artırmak, ürün ve hizmet kalitesini artırmak, esnek bir örgüt yapısı oluşturmak, yüksek performans elde etmek, motivasyonu artırmak, maliyetleri azaltmak gibi sebeplerden dolayı önemlidir (Katzenbach ve Smith, 2005: 162-171).

Müşteri beklentilerinin arttığı ve teknolojinin hızla geliştiği bu günlerde takım çalışması katılımcı örgütlerin bir parçası haline gelmiştir. Doğru şekilde oluşturulan ve yönetilen takımlar, yaratıcılığın geliştiği bir basamak görevi görür ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve esnek cevap verebilme olanağı sağlar (May ve Schwoerer, 1994: 37).

Takım çalışmasında vizyon paylaşımı da çok önemlidir. Takım üyeleri tarafından ortak şekilde benimsenen ve paylaşılan vizyon, karşılıklı dayanışma ve bilgi alışverişinin benimsenmesini sağlamaktadır. Bu da çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu artırmaktadır. Günümüzde çalışanların en büyük taleplerinden biri de işyerinde mutlu olabilmektir (Blanchard ve Carev, 1996: 22-23)

Günümüzde özellikle yüksek performans, kalite ve verimlilik odaklı üretim ile birlikte karmaşık organizasyonel sorunlar ortaya çıkmakta ve bu sorunlar işletmelerin dikey ve yatay olarak bölümlenmiş bulunan fonksiyonel işleyişini olanaksız duruma getirmektedir. Buna bağlı olarak, çalışanlar motive olmamakta ve verimliliklerinin düşmesiyle beraber işletmelerin geleceğini de sıkıntıya sokmaktadırlar. İşte bu da takım çalışmasının ve çalışan tatminin örgüt bütününe yayılımını zorunlu hale getirmektedir. Takım çalışmasına temelde şu 4 sebepten dolayı ihtiyaç duyulur (Katzenbach vd, 1998: 23):

- Takımlar, takımdaki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün, tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirmektedir. Becerilerin ve bilginin geniş bir tabanda birleşmesi, takımların yenilenme, kalite ve müşteri gibi alanlardaki zorluklarla daha kolay baş edebilmesini sağlamaktadır.
- Takımlar, değişen olaylara ve taleplere duyarlı olduklarından, yeni bilgilere ve değişen şartlara daha doğru ve hızlı şekilde uyarlanabilmektedirler.
- Takımlar, ekonomik ve yönetsel yönleri geliştiren sosyal bir boyut yaratmaktadır.
- Takım performansları ve başarısı üyelerin motivasyonunu artırmaktadır.

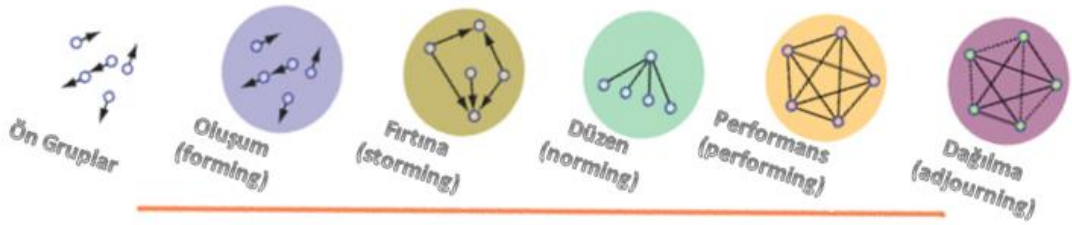
İşletmelerin artan talepleri karşılayabilmesi için örgüt içindeki bireylerin uzmanlıklarına ve onların bilgi birikimi ve tecrübelerine ve onların bu niteliğinden maksimum verimde faydalanmaya ihtiyacı olacaktır. Ancak kimi zaman bağımsız olarak verimli çalışma gösterebilen bireyler bulundukları gruptaki kişilerle aynı hedefte çalışmayabilecekler ya da onlarla uyum içinde olmayabileceklerdir. Hatta daha ileri durumda grup içindeki farklı hedefler bireylerin performansında negatif etkiye sebep olabilecektir. Örneğin bir voleybol takımında tüm diğer oyuncular ne kadar iyi olursa olsun, son adam top karşılayamazsa takımın mağlubiyetinin önüne geçemeyecektir. Bu yüzden grup içindeki bireylere ortak hedef yaratarak onları takım ruhunun içine almaya ihtiyaç bulunmaktadır.

1.5. TAKIMLARIN OLUŞUM AŞAMASI

Takımların oluşması için önce grupların oluşması ve o grupların takım olmasını sağlayacak özelliklere sahip olması gereklidir. Grup oluşum basamakları ilk 4 tanesi Bruce Wayne Tuckman tarafından 1965 yılında geliştirilmiş ve yayınlanmıştır. Kendisi bu bu basamakların efektif faaliyet gösteren ve yüksek iş çıktılarına sahip bir takım oluşturmanın olmasa olmazlarından olduğunu düşünmekteydi (Tuckman, 1965). Daha sonrasında ise dağılış adında 5. basamak eklemiş (Tuckman ve Jensen, 1977), üzerine çalışılan proje bittiğinde yapılacak iş kalmazsa takımın dağılmasının kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir. Bu 5 basamak ise kısaca, oluşum (forming), fırtına (storming), düzen (norming), performans (performing) ve dağılış (adjourning) tir.

Burada takım oluşumu süresince en çok karşılaşılan sorun ise hangi aşamanın bittiği ve içinde bulunulan aşamanın hangisi olduğudur. Bazı durumlarda ise 2 aşama bir arada yaşanabilmektedir. Dolayısı ile bu modeli sınırları son derece keskin aşama aşama ilerleyen bir model olarak görmektense genel çerçeve olarak değerlendirmek daha faydalı olacaktır. Çünkü aşama geçişlerinin belirleyicisi üyelerin herhangi bir aşamanın bittiğine karar vermesi mi, takım liderinin bittiğine karar vermesi mi ya da takım halinde doğrudan bir sonraki basamağın faaliyetlerine başlanması mı belli değildir. Bu belirsizliği biraz olsa da ortadan kaldırmak için en doğrusu basamaklar

arası geçişlerin nasıl olacağının ilk aşamada takım lideri ya da üyeleri tarafından tanımlanmasıdır. Burada asıl olması gereken herhangi bir anda takımın aşamasının kabul edilebilir ve uygulanabilir olmasıdır (Runkel vd, 1971: 94)



Şekil 1.3 Tuckman Takım Oluşum Evreleri Modeli Şematiği

http://gokii.net/2015/08/tuckman-merdiveni/

1.5.1. Oluşum (Forming)

Bu aşama bireylerin bir araya geldiği fazdır. Genellikle stresli bir süreç olup, diğer ekip üyeleri birbirlerini tanımadıkları için bireylerin davranış şekli daha temkinli ve soğuktur. Ekip üyeleri genellikle bağımsız hareket ederler. Bu aşamada takımda olacak en iyi davranış şekillendirilir (Tuckman, 1965: 384).

Herhangi bir takımın kuruluş aşaması önemlidir, çünkü takım üyeleri bu aşamada bilgi paylaşımı yaparlar ve yeni arkadaş edinirler. Bu da takım üyelerinin birbirilerini tanıma ve baskılara nasıl cevap verdiğini görme olanağı sağlar (Miller, 1997: 16)

1.5.2. Fırtına (Storming)

Bu aşamada, takım üyeleri diğer üyelerin karakteri ve bütünlükleriyle ilgili fikirler oluşturur ve eğer grup üyeleri arasında sorumluluktan kaçma veya etkinlik kurma çabası olduğunu görürlerse bu fikirlerini ifade etmek zorunda hissederler ve bazen de liderlerinin kararlarını sorgularlar (Raynolds ve Chatfield, 2007: 73).

Anlaşmazlıklar ve kişisel çatışmalar, bu fazdan çıkılmadan önce çözülmelidir ve dolayısı ile bazı takımlar bu fazdan hiçbir zaman çıkamamaktadır (Hartzell,

2017). Benzer şekilde yeni çekişmeler ve meydan okumalar olduğunda tekrar bu faza da dönülebilmektedir (Mindtools Editorial Team, 2010).

1.5.3. Düzen (Norming)

Anlaşmazlıkların ve kişilik çatışmalarının giderilmesi daha fazla samimiyet ve iş birliği duygusu olarak sonuçlanacaktır (Raynolds ve Chatfield, 2007: 73). Bu faz takımların, oluşum aşamasında yarattıkları prensiplerin tekrar değerlendirdikleri fazdır. Bu prensipler, takımların ihtiyaçlarına ve önceliklerine göre değişeceklerdir. (Raynolds ve Chatfield, 2007: 236).

Düzen aşamasında takım üyeleri sorumluluk almaya başlarlar. Üyeler arasındaki farklılıklar ortadan kalkar ve takım ruhu gelişir. Dolayısı ile bu aşamada, farklılıklar yerine ilerleme teşvik edilirse takım için riskli olabilecektir (Luecke, 2004: 37)

1.5.4. Performans (Performing)

Bu aşamada takım üyelerinde birbirine güven gelişir. Takım üyeleri hedeflerini benimserler, beyin fırtınasını güçlendirirler ve işle ilgili konuları tartışırlar. Yaratıcı ve yenilikçi problem çözmenin olduğu aşamadır ve takımın kendine önem vermesi ve elde etmiş olduğu değeri sürdürmesi teşvik edilir (Gordon, 1999: 66).

Grup normları ve ortaya konan roller ile grup üyeleri ortak amaçları başarmaya odaklanırlar ve çoğu kez beklenmedik seviyede başarı ortaya koyarlar. Sonlarına doğru, grup içinden bir doğal liderlik ortaya çıkar ve katılımcılar artan meydan okumalarla yüzleşmeye hevesli olurlar. Resmi lider, kararlarıyla ve seçimleriyle temsil ederler ve genellikle grup liderin beklentilerini de aşan şeyler yapmayı seçer. (Raynolds veChatfield, 2007: 73).

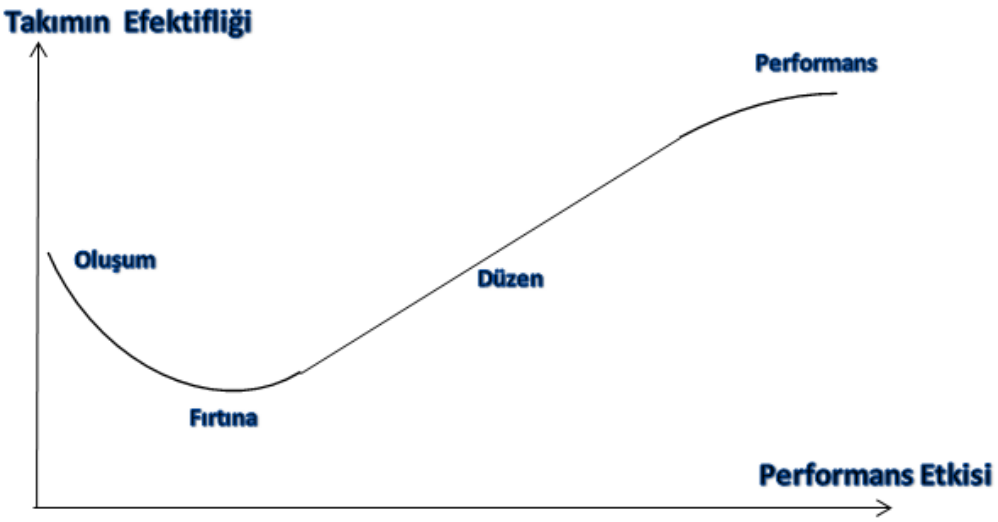
1.5.5. Dağılma (Adjouring)

Bu aşama, projesini tamamlayan takıma bir son verme aşamasıdır. Eğer takım ilk 4 aşamayı tamamlamışsa, takım üyeleri arasında bir bağ ve bu bağın dağılmasına karşı bir kaygı oluşacaktır. Takım üyeleri aynı zamanda, geri başlamanın da yolunu gözlüyor, ne kadar yol kat ettiklerini fark ediyor ve tüm katkılarının ne olduğunu ölçüyor olacaklardır. Bu aşama aynı zamanda bir teşekkür etme, bireysel başarıları tanıma, takımın ne kadar yol kat ettiğini gösterme zamanıdır. Takım dışındaki tüm ilgililerin, kolektif ve bireysel başarıların farkında olduğuna emin olunmalıdır. (Wilson, 2010: 3)

Tablo 1.2 Takım Oluşum Evreleri

http://www.acqnotes.com/acqnote/careerfields/team-development-stages

FORMING	STORMING	NORMING	PERFORMING	ADJOURNING
Takım üyeleri tanışır ve temel kuralları oluşturur. Resmiyet korunur ve üyeler birbirine yabancı gibi davranır.	*Üyeler hisleriyle iletişim kurmaya başlarlar ve fakat hala birbirlerini takımın bir parçasından daha çok birey olarak gözlemlerler. Liderlerin kontrolüne direnirler.*	*Bu aşamada üyeler kendilerini takımın parçası olarak hissederler ve diğer fikirleri kabul ettiklerinde başarıya ulaşabileceklerinin farkına varırlar.*	*Takım üyeleri, esnekliğin önemli olduğu ve hiyerarşinin az önemli olduğu güvenilir ve açık bir atomosfer içinde çalışma yürütür.*	*Takım, dönemin genel bir değerlendirmesini yapar ve rol değişiklikleri için bir plan uygular ve üyelerinin katkılarını tanır.*
				



Şekil 1.4 Takım Oluşum Evreleri Sırasında Takımın Efektifliği

www.thecoachingtoolscompany.com/get-your-team-performing-beautifully-with-this-powerful-group-development-model/

1.6. TAKIMLARIN SINIFLANDIRILMASI

Organizasyonlardaki çalışma takımları için takımların kurulma amaçlarına göre çok farklı sınıflandırma tipleri mevcuttur (Argote ve Mcgrath, 1993; Cohen ve Bailey, 1997; Devine 2002; Hackman ve Wagemen 2005; Sundstrom vd, 1990; Kozlowski vd, 1999). Bunlardan en kabul görenlerden biri şudur: (Sundstrom vd, 1999: 43) :

- Yönetim takımları,
- Hizmet takımları,
- Proje takımları,
- Üretim takımları,
- Eylem ve performans takımları
- Paralel takımlar

Bir başka sınıflandırma ise Hackman ve Wageman (2005) tarafından yapılmış olup 5 tip takım sınıflandırılması oluşturulmuştur. Bunlar;

- Cerrahi takım,
- Koç grupları,
- Yüz yüze takımlar,
- Sanal takımlar,
- Kumul takımlar,

Kozlowski, Gully, Nason ve Smith (1999) ise sınıflandırmayı şu şekilde oluşturmuştur:

- Görev takımları,
- Amaç takımları,
- Rol takımları,
- Performans takımları,
- İş odaklı takımlar,

Sonuç olarak takımların sınıflandırılmasına ait farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Temelde bu farklılığın nedeni sınıflandırmaların biçimlerine, amaçlarına, üyelerinin seçiliş yöntemlerine, boyutlarına ve yetkilerine göre sınıflandırmaların farklılık göstermesidir. Burada hemen hemen tüm sınıflandırmaların kapsadığı sınıflandırma tipi (Cohen ve Bailey, 1997: 240)' a aittir. Cohen ve Bailey'in yaptığı sınıflandırmaya göre 4 alt tip sınıflandırma belirlenmiş olup, daha sonrasında (Bell ve Kozlowski, 2002: 1-62) nin 'sanal takımlar' sınıflandırması da bu tez çalışması da sınıflandırmaya dahil edilmiştir:

- Otonom Çalışma Takımları
- Paralel Takımlar
- Yönetim Takımları
- Sanal Takımlar
- Çapraz Fonksiyonel ve Fonksiyonel Takımlar

1.6.1. Otonom Çalışma Takımları

Otonom çalışma takımları, işlerin planlanması, yapılan işlerin kontrolü ve ortaya çıkan sorunların çözümü gibi işlevleri yerine getiren, yani işin başından sonuna kadar tam yetki ve sorumlulukla çalışan takımlardır. Bu sorumluluk ve yetki otonom çalışma takımlarına yönetim tarafından verilir (Wellins vd, 1991). Otonom çalışma takımlarını diğer takımlardan ayıran en büyük fark kendi kendilerini yönetiyor oluşlarıdır. Yani temel farkın sorumlulukların ve görevlerin yerine getirilmesindeki aşamalar olan planlama, örgütleme, yönlendirme süreçlerinde grup üyelerinin sorumluluğu olduğundan bahsedilebilir. (Campbell ve Campbell, 1988). Dolayısı ile otonom çalışma takımlarının faaliyetleri boyunca herhangi bir takım yöneticisinden bahsedilememektedir. Diğer takımlarda ise planlama, örgütleme, yönlendirme gibi yönetsel süreçlerden ilk kademe yönetici sorumlu olacaktır. (Goodman, 1979)

1990'ların başında, Taco Bell[3]'in yönetimi büyük bir çıkmazla karşı karşıya kalmıştı. Binlerce yeni lokasyonda mağaza açmak isteniyordu ve aynı zamanda kalifiye ve düşük ücretli yönetici kıtlığı mevcuttu. Bu problemin çözümlerinden biri yüksek ücretli yönetici pozisyonlarının sayısını azaltmak, diğeri ise binlerce başlangıç seviyedeki çalışanı eğitmek ve onları kendi kendilerini yönetebilir hale getirmekti. Bu da Taco Bell'in birçok mağaza için bir yönetici görevlendirmesini ve bağlı çalışanların sayısını artırmasına olanak sağladı. Daha sonrasında 'kendi kendine yönetim' inisiyatifi altında, onların günlük envanter yönetimi, makbuz işlerinin takibi ve kişisel problemler ilgilenmelerinin sağlanması için ilgili yöneticilerin gözetimi altında eğitimler verildi. Sonuç olarak çalışanların, çok daha yüksek enerjili, daha iyi maliyet kontrolü yapabildikleri, daha müşteri odaklı oldukları ve yeni fikirlere çok daha açık oldukları gözlemlendi (Hessket J, 2006)

Anlatılan örnek otonom çalışma takımlarının ortaya çıkış ihtiyacına örnek olarak gösterilebilir. Özellikle son yıllarda kapitalizmin yayılımı ve işletmelerin gelişmesiyle beraber geleneksel hiyerarşik yapılardan, daha yatay, bilgi akışlarının çok daha hızlı olduğu yapılara eğilim mevcuttur. Bu da işletmelerdeki alt kademe

[3] Taco Bell: California merkezli fast food restoranlar zinciri.

çalışanların, yetkilendirilmesini, yönetim kademelerinin azaltılmasını alt kademe ve tepe çalışanların arasındaki mesafenin kapatılması ihtiyaçlarını doğurmuştur. Bu ihtiyaçlarla beraber alt kademelerde kurulan çalışma takımlarının, doğrudan yönetici talimatı olmadan da kendi kendini yönetmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Kendi kendilerini yöneten takımlar bu ihtiyacın bir sonucudur (Tüz, 2001: 2)

Aslında kendi kendini yöneten takımların başarısı bağımsız olarak karar verebilmenin gücünden gelen takıma sahiplik duygusu ile ilgilidir (Blakeman, 2014) Bu 'sahiplik' duygusu iş hayatındaki motivasyonun en büyük kaynağıdır. Herhangi bir iş üzerine çalışan insanlar eğer o işe ya da içinde bulunduğu takıma sahiplik duygusu hissederlerse başarı için en önemli niteliği de yakalamış olacaklardır.

Kendi kendini yöneten takımların farklı şekillerde tanımlanmaları mevcuttur. Bunlardan en yaygını kendi kendilerini yöneten takımlar, içinde bulunduğu organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için sorumluluklarını paylaşarak, birbirilerine bağımlı çalışan bireyler topluluğudur (Sundstrom, 1990: 122). Burada asıl önemli olan sorumluluk çalışanı ve yatay bağımlılıktır.

Kendi kendini yöneten takımlar ile ilgili en bilinen model (Belbin, 1993)'e ait olan 'Takım rolü teorisi' dir. Bu teoriye göre her takım rolünün, kendine göre güçlü ve avantajlı yönleri mevcuttur. Kişiler, doğal davranışlarını, güçsüz ve zayıf yönlerini yöneterek takımın sahip olması gerektiği role kendini adapte edebilmek için o yönü kuvvetli kişilerle daha yakın çalışmalıdır. Bu sayede kişisel farklılıklar en doğru şekilde değerlendirilerek takıma yapılan katkı artırılacaktır (Belbin, 1993: 84).

Ülkemizdeki kurumsal işletmelerde otonom çalışma takımları kurumsal şirketlerin vazgeçilmezi olduğu halde, hala yeterli seviye de değildir. 5000'in üzerinde Türkiye'deki beyaz yaka çalışan ile yapılan bir araştırmaya göre kimi çalışanlar sosyalliğe önem veren, ikna etmekte başarılı, iletişim becerileri yüksek ve daha dışa dönük özellikler gösterirken, bazı çalışanlar ise hata yapmaktan korkan, sorumluluk almaktan çekinen, işler istediği gibi gitmezse koordinasyonda zorlanacak özellikler göstermektedir. Aynı araştırma ise çalışanların daha çok baskın bir yaklaşım sergileyecek, kontrolü elinden bırakmayacak liderlere ihtiyaç duyulduğunu

göstermektedir. Çalışanlar tarafından, Avrupa ve Amerika gibi gelişmiş ülkelerde daha fazla tercih edilen, doğru işi, doğru kişiye delege ettikten sonra kişilere bağımsız çalışma alanı tanıyan daha demokrat bir liderlik özelliği olan orkestra şefi tarzı bir lider ise en son tercih edilen davranış özelliği olarak seçilmiştir. (Sierra Danışmanlık, 2016) Bu da ülkemizde kendi kendini yöneten takımların hala istenen seviyede olmadığının göstergesidir

Kendi kendini yöneten takımların çok daha güçlü bağlılık, daha iyi iş kalitesi, daha gelişmiş verimlilik, hızlı iş çıktısı, daha mutlu çalışan daha düşül işten ayrılma, daha az devamsızlık, gibi çok avantajları bulunmaktadır. Ancak buna rağmen bu takımların bazı zorlukları ve dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

- Kendi kendini yöneten takım uygulamalarını devreye almak zordur ve uygun olmayan durum ya da yetersiz destek ve liderlikle başarısız olma şansı bulunmaktadır (Hackman, 1986: 136)
- Kendi kendini yöneten takımların bazı uygulamalarında işten çıkma ve devamsızlık yüksek görünmektedir (Wall, 1986: 304; Cordery, 1991: 476)

1.6.2. Paralel Takımlar

Paralel takımlar, organizasyonlarda araştırma, geliştirme, inovasyon gibi alanlarda ortaya çıkan problemleri çözmek için oluşturulan takımlardır. Genelde en az iki farklı takımın sorumluluğunda olan bir problem için bir araya gelirler. Bu takımlardaki amaç probleme farklı çözüm önerileri sunabilmektir. Dezavantajı ise bir takımın çalışmasına göre daha maliyetli olmasıdır.

Intel, 2000 yılında sonra önemli bir sorunla karşı karşıya kaldı. AMD[4], daha hızlı olan fakat daha az enerji tüketen, daha az ısınan ve aynı zamanda daha ucuz bir mikro işlemci ile intel'in karşısına çıktı. Intel bunun üzerine iki takım kurup işletti. Bu takımlardan biri sıcaklık, soğuma, güç tüketimi ve fiyat konularında sıkıntısı olan

[4] AMD (Advanced Micro Devices): İntel'den sonraki en büyük mikro işlemci imalatçısı.

mevcut Netburst[5] mimarisini geliştirdi. İkinci takım ise daha verimli, ısınma sıkıntısı olmayan, AMD'ye eşit güçte Pentium M mikro işlemcisini geliştirdi. Daha sonra Intel, her iki takımın bulgularını birleştirerek mikro işlemci pazarını eline geçiren Core Duo'yu[6] ortaya koydu. (ManagementMania, 2015)

Problem çözme takımlarının, genellikle özel durumlardaki organizasyon problemlerini çözmek ya da organizasyonel ilerlemeyi sağlamak için kısa dönem için kurulan takımlar olduğundan bahsetmek mümkündür. Bu takımlar problem ortaya çıkmadan da daha sonra oluşabilecek muhtemel sorunları belirleyip çözebilirler. Zaten asıl olan ortadaki problemin çözülmesidir. Problem çözmenin ilk aşamalarında ilk adım takımların tüm üyeleri problemi net olarak kabul edene kadar tartışmak olmalıdır. Bir sonraki aşamada ise ortaya konan çözüm yöntemleri denenir ve en son adımda da çözümlerin sonuçları değerlendirilir (Pokras, 1995: 203-207).

Problem çözme takımlarının işletmeler için verimli çalışması için problem çözme yöntemlerinin doğru uygulanması gereklidir. Problem çözüm basamakları her kaynakta değişik içeriklerle anlatılsa da temeli ortaktır. Bu basamaklar şu şekilde sıralanabilir (University of Alabama, 2013)

- Problemin tanımlanması
- Problemin değişkenlerinin belirlenmesi ve analiz edilmesi
- Planın geliştirilmesi, planın uygulanması, işleyişin gözlemlenmesi ve gerekirse planın revize edilmesi
- Sonuçların gözlemlenmesi

Problem çözme takımları, kalite, proses geliştirme, organizasyonel geliştirme gibi bir çok alanda faaliyet gösterirler. Bu takımlar, farklı organizasyon seviyelerinden, üretimden, servis bölümlerinde faaliyet gösteren bireylerden, müdürlere kadar herkesten oluşabilirler. Ancak nihayetinde bir araya gelerek ekibi oluşturan kişiler diğer üyelerin alanlarını ve uzmanlıklarını bilmediklerinden ve

[5] Netburst: Intel'in 2000 yılında piyasaya sürdüğü Pentium 4 işlemci markasının mikro mimarisine verilen isim.
[6] Intel tarafından 2006 yılında ortaya çıkarılan işlemci

profesyonel dil farklı olacağından iletişim problemi yaşayabilirler. Takımlar problem çözümü sağlayabilmek için, problemin paylaşılmış kavramsallaştırılmasına sahip olmalıdır. Yani problem tanımlanmış, analiz edilmiş ve sorumluluklar dağıtılmış, kavramsallaşması tamamlanmış olmalıdır. Bu mental paylaşımı yapmadan takım ve üyeler problem çözme yöntemlerini koordine edemeyecektir. Burada bahsedilen mental model ise problemin doğası, kişi rolleri ve yeteneklerini ve bireylerin karşılıklı farkındalıklarını da içermektedir. Bu paylaşılmış anlayış, tüm takım üyelerinin aynı problemi çözmesini sağlayacaktır. (Levi, 2001: 193)

Problem çözme takımları süreç haritalama adı verilen bir problem çözme tekniğini kullanabilmektedirler. Süreç haritalama, takım için gerekli olan paylaşılmış mental modelin yönetiminde kullanılan bir problem çözme tekniğidir. İlgili takım, mevcut durumun nasıl devam ettiğini tanımlayan bir süreç haritası geliştirir. Daha sonra takım bir de bu işin gerçekte nasıl olması gerektiğine dair bir harita geliştir. En sonunda bu haritalar organizasyonun nasıl işlediğinin anlaşılmasında ve iyileştirme için tavsiye geliştirme aşamalarında kullanılacaktır (Fiore ve Schooler, 2004).

Proses haritaları, problem çözme yöntemi olarak ilgili takımlar tarafından kullanılan çok sayıda teknikten birisidir (Katzenbach ve Smith, 2001). Bu tür tekniklerin değeri, bir iletişim yapısı oluşturması ve problem çözümüne başlamadan problemin doğru tanımlanmasının sağlanmasıdır. Bu tip yapılar ise geçici problem çözme takımları için problem çözme adımına başlanmadan gerekli iletişim ağının kurulması için son derece önemlidir.

Araştırmalar göstermektedir ki yapısal yaklaşımlar, takımların daha iyi karar almasını, takım üyelerinin sağlanan problem çözümleriyle memnuniyetinin artmasını sağlayacaktır (Pavit, 1993: 217-235). Bu tip problem çözme yaklaşımları; karar verme konusunda daha eşit yaklaşımı teşvik ettiklerinden, eşitsiz durumun etkilerini azalttıklarından, düşük seviye çalışanların düşünce ve fikirlerin göz önünde bulundurulabilme ihtimalini artırdıklarından son derece etkilidirler.

1.6.3. Yönetim Takımları

Yönetim takımları, değişik bölümlerden veya farklı fonksiyonel alanlardan yöneticilerin bir araya gelerek oluşturduğu ve firmaya yön veren takımlardır. Yönetim takımlarında birbirlerini tamamlayıcı nitelikteki yöneticiler aynı seviyededir, aynı insana raporlarlar ve onların işlerini daha iyi gerçekleştirmeleri için ihtiyaçları olan bilgileri paylaşırlar (McIntyre, 1998; Finkelstein, 1992: 505-538; Keck ve Tushman, 1993: 1314-1344). Bu sebeple de takım üyeleri sadece kendi bireysel fonksiyonlarından sorumlu değillerdir, aynı zamanda başka bir şapka da giyerler (Nadler, 1992: 20-25). Takım üyeleri, bütün organizasyonu ve departmanı etkileyen, firmaya hedeflerini ulaşmada katkı sağlayan kritik kararları almak üzere düzenli olarak bir araya gelirler (McIntyre, 1998: 2; Nadler ve Spencer 1997).

Yönetim takımlarının üyeleri arasındaki hiyerarşik sıralamanın sebebi otorite kaynakldır. Organizasyonun amaçları doğrultusunda ortak çalışma faaliyeti gösterecek her bir alt birim için bir alt kademe yöneticiler oluşturulur. Daha kritik öneme sahip ve organizasyonun genelini ilgilendiren stratejik yönetim gibi faaliyetler için üst kademede yönetim kadrosu oluşturulur. Tüm bu yönetim takımları ise, alt birimlerin yaptığı çalışmaları bir araya getirme, sorumluluk paylaşımı ve uzmanlık uygulamaları ile şirket başarısına katkı sağlamaktadırlar (Cohen ve Bailey, 1997: 244).

1.6.4. Sanal Takımlar

Sanal takımlar coğrafi olarak birbirlerinden bağımsız yerlerde bulunan bireylerin, beraberce çalışmak için mail, telefon, video konferans gibi iletişim teknolojileri sayesinde bir araya geldiği takımlardır (Lipnack ve Stamps, 2000: 352). Kısaca sanal takımlar, çapraz organizasyon seviyelerinde eş zamanlı olmaksızın aynı amaç için çalışan takımlar olarak da yorumlanmaktadır. Yine bir başka tanıma göre ise sanal takımlar, coğrafik, organizasyonel ve zamansal olarak dağılmış çalışanların ortak bir organizasyon görevi için telekomünikasyon teknolojileri sayesinde bir araya geldiği takımlardır (Powell vd, 2004: 6-36).

Sanal takım üyeleri elektronik olarak iletişim halinde olurlar ve birbirlerini yüz yüze görmezler. Sanal takımlar firmalara coğrafik engeller olmaksızın, en iyi iş çıktısını almasını sağlar. Sanal takımlar, işletmelerin nitelikli ve yetkin bireylere ulaşmasına da olanak sağlar. Bu bireyler ise iş dışı çalışma sağlayarak işyerinde çalışan bireylere oranla daha hızlı esneklik sağlarlar ve bu sayede organizasyonun artan rekabete hızlı cevap vermesine katkıda bulunurlar (Bell ve Kozlowski, 2002: 3-6).

Sanal takımların temelde amaç, insanlar ve bağlantılar olarak tanımlanan 3 ana olgusu vardır. Amaç, bütün organizasyonlar için önemli bir olgu olmasına karşın sanal takımlar için, takımı bir arada tutan en önemli olgudur. Sanal takımlar hiyerarşi ya da diğer yaygın yapılar gibi kavramlara sahip değildir çünkü çoğunlukla sanal takımları oluşturan bireyler aynı organizasyondan değillerdir ve onları bir arada tutan kavram ise amaçtır (Lipnack ve Stamps, 1999).

Sanal takımlar ile çalışmanın işletme açısından birçok yararı ve bazı dezavantajları vardır. Sanal takımların birçok avantajı şunlardır:

- Başka yerde iskân, taşınma, yeniden yerleşme, seyahat gibi yapılan işten dolayı zorunlu ortaya çıkan harcamaları düşürür. (McDonough vd, 2001: 110-120; Rice vd, 2007: 567-594; Bergiel vd, 2008: 99-110; Cascio, 2000: 81-90; Fuller, 2006: 209-235; Kankanhalli vd, 2006: 237-274; Prasad ve Akhilesh, 2002: 108-112; Boudreau vd, 1998, 120-128).
- Sanal takımlar, geleneksel takımların karşılaştığı zaman, mekan ve diğer organizasyonel kısıtlardan etkilenmezler (Piccoli vd, 2004: 359-379)
- Alanlarında uzmanlaşmış konumları birbirinden farklı bireyleri elektronik ya da dijital olarak bir araya getirebilir. (Rosen vd, 2007: 259-273)
- Sanal takımlar daha efektif araştırma geliştirme kararlarının alınmasını sağlarlar. (Cummings ve Teng, 2003: 39-68).
- Sanal takımlar daha efektif ve hızlı kararların verilmesini sağlarlar. (Paul vd, 2004: 303-321)

- Konumlardan bağımsız olarak en yetenekli bireyler kullanılarak mükemmelliğe erişim sağlanır (Criscuolo, 2005: 1350-1365; Cascio, 2000: 81-90)
- Araştırma geliştirme projeleriyle ilgili bireylere daha yüksek derecede özgürlük sağlanır. (Ojasalo, 2008: 51-86)
- Daha yüksek verimlilik ve daha az ürün/hizmet/iş geliştirme zamanı sağlanır. (McDonough vd, 2001: s. 110-120; Mulebeke ve Zheng, 2006: 56-76)
- Daha iyi iş çıktıları ortaya konarak daha iyi çalışanların cezbedilmesi sağlanır. Bu sayede kısıtlı olanaklarla, büyük rekabet avantajı sağlanmış olur. (Martins vd, 2004: 805-835; Rice vd, 2007: 567-594)
- Görevlerin zamanında uygulanması ve değişime daha az direnç mevcuttur. (Precup vd, 2006: 77-94)
- Sanal takımlar, takım üyelerinin birbirlerine bağı olsa da olmasa da organize olabilirler. (Kratzer vd, 2005: 13-16; Gaudes vd, 2007: 83-97)
- Organizasyonlara eşi benzeri görülmemiş esneklik ve cevap verebilme yeteneği kazandırır. (Powell vd, 2004: 6-36; Pihkala vd, 1999: 335-349)
- Çalışanlara, zaman ve mekân kısıtlarını gözetmeksizin çalışma imkânı sunar. (Lurey ve Raisinghani, 2001: 523-544)
- Organizasyonları üretim odaklılıktan bilgi odaklılığa evrimleştirir. Görevlere daha hızlı tepki zamanları, çalışanlara esnek çalışma olanaklar sağlar. (Johnson vd, 2001: 24-30)

Her ne kadar sanal takımların birçok avantajı olsa da dezavantajlarından da bahsetmek mümküdür. Sanal takımların en önemli dezavantajları şunlardır:

- Sanal takımlar bazen kompleks ve karmaşık teknolojik uygulamalar gerektirir. (Bergiel vd, 2008: 99-110; Badrinarayanan ve Arnett, 2008: 242-248)
- Yüz yüze etkileşim ve işbirliği, problem konseptinin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. (Cascio, 2000: 81-90)
- Aktivitelerin kontrolünü ve gözetimini azaltacaktır. (Pawar ve Sharifi, 1997: 283-290)

- Güvensizliklere, iletişim kesikliklerine, çatışmalara ve güçlü tartışmalara daha açıktır (Rosen vd, 2007: 259-273; Kirkman vd., 2002: 67-79; Baskerville ve Nandhakumar, 2007: 17-34)
- Proje yönetimindeki zorluklar, üyelerinin kültürel ve dilsel farklılığından çok birbirleriyle olan mesafesiyle ilgilidir. (Wong ve Burton, 2000: 339-360; Martinez-Sanchez vd, 2006: 202-214; Jacobsa vd, 2005: 399-410)
- Çatışmaların yönetimi daha zor olacaktır. (Hinds ve Mortensen, 2005: 290-307; Kayworth ve Leidner, 2002: 7-40; Ramayah vd, 2003: 415-435)
- Sanal takımlardaki kültürel ve fonksiyonel çeşitlilik, üyelerinin düşünce proseslerinde de farklılıklar yaratacaktır. Bu yüzden aralarındaki güven ve uyumu yakalamak daha zor olacaktır. (Griffith vd, 2003: 265-287; Shachaf, 2005: 46-60; Munkvold ve Zigurs, 2007: 287-299)
- Takım üyelerinin sanal takımlar ile çalışabilmeleri için özel eğitime ihtiyaçları olacaktır. (Ryssen ve Godar, 2000: 49-60).

Sanal takımların tüm bu avantajları ve dezavantajları birarada göz önünde bulundurulduğunda, takımların doğru yönetim ihtiyacı da olduğu görülmektedir. Çünkü sanal çalışma takımlarının çok önemli avantajları bulunmasına karşın çok ciddi yönetimsel zorlukları da barındırdığı görülmektedir. Etkili sanal takım yönetimi için dört boyuttan bahsedilmektedir (Shachaf ve Hara, 2005):

- İletişim: Takım lideri sürekli geri bilgilendirme sağlamalı, düzenli iletişim kanallarıyla ilgilenmeli ve görevleri açığa kavuşturmalıdır.
- Anlayış: Takım lideri bireylerin plan ve programlarına hassas olmalı, onların fikir ve önerilerini teşvik etmeli, problemlerini göz önünde bulundurmalı ve onlarla kişisel olarak ilgilenmelidir)
- Rol berraklığı: Takım lideri açık bir şekilde üyelerin sorumluklarını ortaya koymalıdır
- Liderlik tutumu: Takım lideri, kendinden emin olmalı ancak fazla patronluk taslayan bir şekilde davranmamalıdır.

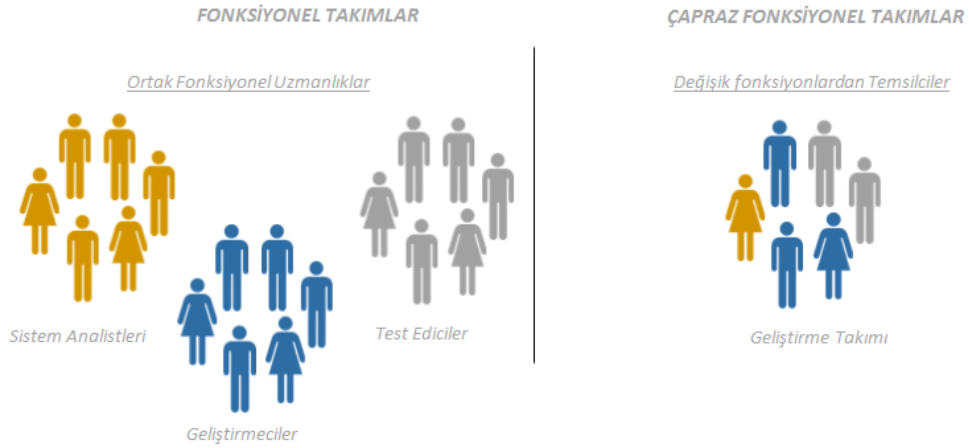
1.6.5. Çapraz Fonksiyonel ve Fonksiyonel Takımlar

Fonksiyonel takımlar, organizasyon hiyerarşisinin dikey seviyelerdeki çeşitli üyelerinin, özel organizasyon fonksiyonlarını gerçekleştirmesi için bir araya gelmesidir. Her takımın kurulumunda temel soru gruplandırmanın üyelerinin benzer iş kollarına mı yoksa benzer fonksiyonlara göre mi yapılacağıdır. Eğer bu noktada benzer fonksiyonlar seçilirse, örneğin benzer uzmanlıklara sahip geliştirme mühendisleri bir araya gelirse, buna fonksiyonel takımlar adı verilmektedir. Bu tip bir yapının arkasındaki motivasyon ise iş verimi ve fonksiyonel öğrenimdir (Larman Vodde, 2009: 243). Fakat seçim, ortak bir iş değeri üzerinden farklı uzmanlık alanlarından olacak şekilde yapılırsa, bu tip grupların oluşturduğu takıma ise çapraz fonksiyonel takımlar adı verilecektir.

Fonksiyonel takımlarının üstlendiği görevler genellikle uzmanlık uygulamalarının geliştirilmesi, teknik bir problemin çözülmesi, daha tekrarcı ve bilgi odaklı olmasıdır. Dolayısı ile fonksiyonel takımlar yeni ürün, yeni bir bilgi, yeni bir hizmet gibi bir seferlik sonuçlar üreteceklerdir (Wellins R, 1990: 72). Ancak fonksiyonel takımlar, günümüzün küresel ve orta-büyük ölçekli işletmelerinde problemler daha kompleks olduğu için problem çözümlerinde genellikle yeterli olmamakta ve çeşitli uzmanlık alanlarının bir araya gelerek oluşturduğu çapraz fonksiyonel takımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Çapraz fonksiyonel takımlar ortak bir amaç için bir araya gelen ve çeşitli fonksiyonel birimlerden oluşan yapılar olarak tanımlanmaktadır (Krajewski vd, 2007, 141). Çapraz fonksiyonel takımlar bugünün işletmelerinde özellikle duyulan ihtiyaç sebebiyle bir devrim gibi yayılan ve çok çeşitli sektörlerde bile örnekleri gözlemlenebilen takımlardır. Başarılı takımlar ise tek bir bireyin egemen olmadığı, çeşitli yetkinliklerin bir araya geldiği takımlardır (Doyle, 1991: 20-21). İlave olarak; sayıları artmakta olan birçok işletme ürün geliştirme faaliyetlerinin, çeşitli fonksiyonel alanlardan bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu takımlar ile yapılması istemektedir (Sethi, 2000: 2).

Çapraz fonksiyonel takımlar, özgün bir göreve odaklı birçok departmandan uzmanlık ve girdilerle kendi kendini yöneten bir takım gibi fonksiyon gösterirler. Değişik niteliklere sahip bireylerin bulunduğu takımlara verilen görevler, yaratıcılık seviyesini de doğrudan artıracaktır. Her bir üye, problemlere farklı bir yaklaşım ve buna bağlı alternatif bir çözüm önerisi sunacaktır. Bugünün işletmelerinde, inovasyon konulu çalışmalar rekabet avantajı sağlamakta ve çapraz fonksiyonel takımlar da yaratıcılık çalışmalarına paralel olacak şekilde inovasyonu teşvik etmektedir. Ancak bunun gerçekleşmesi için bireylerin yetkin ve eğitimli olması gereklidir çünkü bir yandan çapraz fonksiyonel takım faaliyetlerini sürdürürken diğer yandan kendisine ait günlük işleri devam ettirmesi gerekecektir.



Şekil 1.5 Fonksiyonel ve Çapraz Fonksiyonel Takımların Şematik Gösterimi

http://www.bebetterleader.com/know-how/how-do-i-form-teams.html

Çapraz fonksiyonel takımların etkileşimleri bugün bazı araştırmacılar tarafından işbirliği temelli olarak değerlendirilse de, bazı araştırmacılar tarafından ise özünde rekabetçi olarak değerlendirilmektedir. Dolayısı ile burada eşzamanlı çift etkileşimden bahsedilebilmektedir. İşbirliği içinde rekabet kavramının firmaya olan etkisinin anlanması son derece önemlidir (Luo vd, 2006: 67-69). Bu araştırma sonuçları göstermektedir ki orta seviye ve üst yöneticiler tarafından alınan bilgiler doğrultusunda yapılan çalışmaya göre çapraz fonksiyonel işbirlikçi rekabet firmanın müşteri ve finansal performansını da artırmaktadır. (Luo vd, 2006, 67-80)

Çapraz fonksiyonel takımlar bugün birçok kurumsal şirketin genel bir özelliği olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu tip takımlar ile yapılan çalışmalarda farklı uzmanlıklara sahip grupların bir arada çalışmasıyla, organizasyonlar ve birimler arası etkileşim olmakta ve buna bağlı olarak yeni fikirlerin üretilmesi, problemlerin efektif çözümü, yaratıcılık, bilgi birikimi gibi alanlarda daha hızlı ve etkin kazanımlar sağlanmaktadır.

Günümüzde iş dünyası günden güne hızlı bir şekilde evrimleşmektedir. Bu evrimleşmeyle birlikte organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak ve bunu bu avantajı korumak için, yürüttüğü çalışmaları daha esnek, daha hızlı ve daha yaratıcı takımlara ihtiyacı da artmaktadır. Çapraz fonksiyonel takımlar ise organizasyonların bu beklentilerine karşılık vermektedir.

Çapraz fonksiyonel takımların ilk denemeleri 19. Yüzyılın 2. Yarılarına dayanmaktadır. Northwestern Mutual[7] sigorta acentesi 1950 yıllarında bütçe, istatistik, finans gibi birimlerden bireyleri makinelerin iş dünyasındaki etkileri üzerine çalışma yapmak üzere bir araya getirmiştir. Çapraz fonksiyonel takımların ilklerinden olan bu çalışma sonucunda, firma organizasyona geniş odak noktası imkânı veren bir veri bölümü kuran tek firma durumundaydı. Şimdi ise organizasyon neredeyse tüm işleri için çapraz işlevli gruplarla birlikte çalışmaktadır (Kumar, 2014: 2)

Çağımızda birçok işletme, pazarlama, mühendislik, finans ve üretim departmanlarında bu takım yapılarına yer vermektedir. Böylece her departman birbirleriyle etkileşim içinde çalışmakta ve organizasyonun nihai amacına daha uygun ve müşteri beklentilerini daha iyi karşılayacak kalitede ürünler otaya çıkabilmektedir.

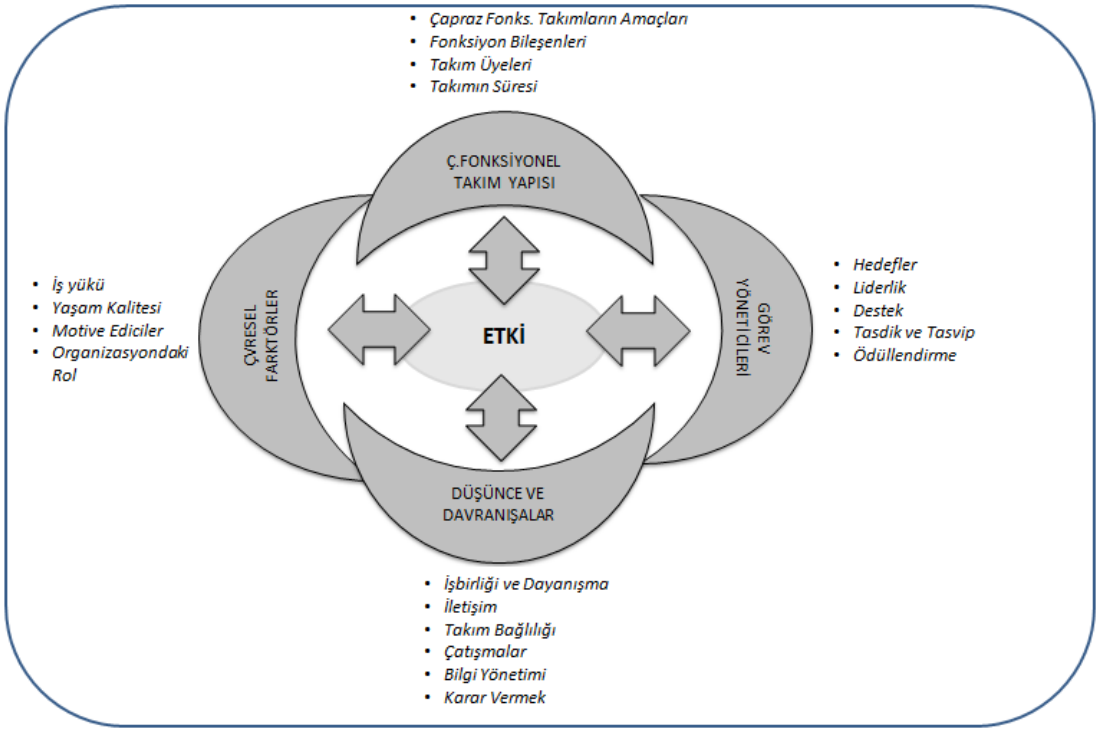
[7] Northwestern Mutual: 1857 yılında kurulan, sigorta ve yatırım alanında faaliyet gösteren bir Amerikan Kuruluşudur - https://www.northwesternmutual.com/

1.6.5.1. Çapraz Fonksiyonel Takımların Yapısı ve Kullanımı

Çapraz fonksiyonel takımlar, yüksek teknolojik firmalarda yeni ürün girişimlerinin yönetimi için yaygın yapısal mekanizmalar olarak gün yüzüne çıkmıştır. Araştırma ve geliştirme, üretim, pazarlama veya diğer fonksiyonel gruplar arasındaki, yüksek kalitedeki etkileşim ve koordinasyon yaratıcılığı artırmakta, maliyetleri düşürmekte, ürün geliştirmedeki harcanan zamanı kısaltmaktadır. Bu sonuca ulaşmak için yöneticiler çeşitli yapısal düzenlemeler, projeye ve ürüne özgü müdürler, karmaşık bağlantılar gibi çok sayıda yöntem tecrübe ettiler. Çapraz fonksiyonel takımlar ise, yeni ürün ve proje yönetimleri için popüler ve yaygın bir yapı haline geldi çünkü yönetilmesi ve eğitilmesi daha kolaydı. (Jassawalla ve Sashittal, 1999: 50)

Çapraz fonksiyonel takımların yapısı; fonksiyonel çeşitlilik, zaman paylaşımı, çeşitli ve çoklu bildirim ilişkisi olarak üç temel elementle tanımlanır. Bu elementler arasındaki yüksek seviyedeki farklılıklar arttıkça genellikle çapraz fonksiyonel takım üyeleri aradaki güven seviyesi azalacaktır. Grup liderleri bu sebeple farklılıkları düşürdükçe güvenin arttığını belirtir (Webber, 2002: 201-204).

Çapraz fonksiyonel takımların iç dinamiğiyle ilgili 5 boyuttan bahsetmek mümkündür. Bunlar; çapraz fonksiyonel takımların yapısı, görev yöneticileri, düşünce ve davranışlar, çevresel faktörler ve etkidir (Olivera vd, 2015: 2141). İlk 4 parametrenin istenilen seviyede olmadığı çapraz fonksiyonel takımların başarısından söz etmekte mümkün olmayacaktır.



Şekil 1.6 Çapraz Fonksiyonel Takımların İç Dinamiğinin Boyutsal Analizi

(Olivera vd, 2015: 2141)

1.6.5.2. Çapraz Fonksiyonel Takımların Avantajları

Günümüzde işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek adına değişik takım tipleri ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu takım tiplerinin her birinin organizasyona katkısı vardır. Çapraz fonksiyonel takımların ise diğer takım tiplerine oranla sağladı rekabetçi avantajlar şu şekilde sıralanabilir (Parker, 2003: 12)

Hız: Çapraz fonksiyonel takımlar özellikle ürün geliştirme alanı olmak üzere, herhangi bir işin yapılma zamanını azaltırlar.

Karmaşıklık: Çapraz fonksiyonel takımlar bir organizasyonun karmaşık problemleri çözebilme yeteneğini artırırlar.

Müşteri odaklılık: Çapraz fonksiyonel takımlar organizasyonun kaynaklarına müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde odaklanırlar.

Yaratıcılık: Değişik uzmanlık alanlarından ve farklı nitelik ve yetkinlikteki insanların bir araya gelmesini sağlayan çapraz fonksiyonel takımlar organizasyonun yaratıcılık kapasitesini de artırırlar.

Organizasyonel Öğrenme: Çapraz fonksiyonel takım üyeleri yeni teknik ve profesyonel beceriler geliştirmede, farklı disiplinleri öğrenmede, farklı insanlarla çalışmayı öğrenebilir durumdadır.

Tek başvuru noktası: Çapraz fonksiyonel takımlar herhangi bir spesifik çalışma alanından sorumlu olduklarından, projeyle ya da müşteri ile ilgili kararlar ya da bilgiler için tek bir adrese gidilmesini sağlar.

Geleneksel takımların aksine çapraz fonksiyonel takımlarda, daha yaratıcı çözümler, daha kaliteli şekilde alınan kararlar, organizasyonun daha fazla etkinliği ve düşük istifa oranları gözlemlenmektedir (Wagner, 1994: 312-330; Dean vd, 1999: 147-167; Fried vd, 2000: 154-190). Ayrıca bu takımlar çalışanlarına, öğrenme, kişisel gelişim, motivasyon konularında büyük fırsatlar sunmakta (Edmondson vd, 2001: 125-132), aynı zamanda büyük bir iş tatmini de yaratmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM
TAKIM PERFORMANSI

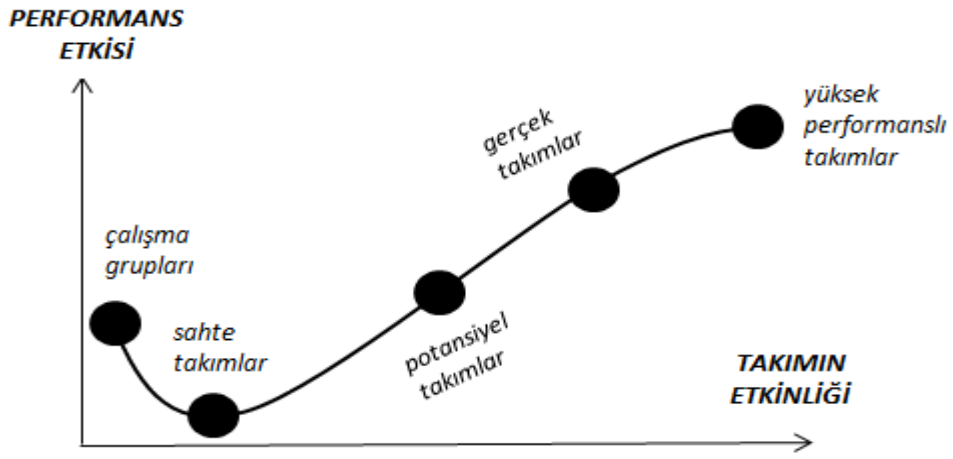
2.1. PERFORMANS KAVRAMI VE TAKIM PERFORMANSI

Günümüzde işletmelerin büyümesi, modern işletmecilik anlayışının uygulandığı günümüzde, takım yönetimi ve takım performansı kavramı önemini artırmıştır. Takım performansının artması demek, iş görenlerden maksimum verimi elde etmek demektir. Dolayısı ile işletmeler için takım performansı kavramı, her geçen gün önemini artırmaktadır.

Takım performansı kavramının net olarak ortaya konması için ilk olarak performans kavramından bahsedilmelidir. Performans kavramının değişik kaynaklarda değişik tanımlarını bulmak mümkündür. Örneğin bir kaynakta; en temel

anlamıyla verimliliğin ölçülmesi (Filiz, 2016) olarak tanımlanırken, başka bir kaynakta ise işletme çalışanlarının kendileri için belirlenen özelliklere ve yeteneklerine uygun olarak, verilen görevleri yerine getirilmesi (Gümüstekin ve Öztemiz, 2005: 281) olarak tanımlanmaktadır. Yine başka bir kaynakta ise performans; bir işi yapan bir bireyin ya da bir grubun o iş ile amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin ya da başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin miktar ve kalite (nicel ve nitel) olarak anlatılması (Öncüoğlu, 2005: 18) olarak tanımlanmaktadır.

Dunphy ve Bryant, takım performansının tek bir yapı olmadığını belirtmektedir (Bryant ve Dunphy, 1996). Yinede günümüzde birçok araştırma değişik ölçüm yöntemlerini, ortak olarak takımın efektif olup olmadığı sonucuna varmak için kullanmaktadır. Katzenbach ve Smith, yönetim takımları, proje takımları, ürün geliştirme takımlarıyla ilgili gözlemlerinden sonra takım performans eğrisini oluşturmuşlardır (Katzenbach ve Smith, 1993) . Eğrinin dikey ekseni takım üyelerinin beraber nasıl çalıştığını ve ne kadar etkili olduklarını, yatay ekseni de takımların bu doğrultuda ulaştıkları performansı vermektedir. Buna göre takımların etkinliği ve performansı arasındaki etki, takımın sahip olması gereken özelliklere kavuştuğunda artmaktadır.



Şekil 2.1 Takımların Performans Eğrisi

Karzenbach & Smith, 2003, The Wisdom of Teams

2.2. TAKIM PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Etkin ve performansı yüksek bir takım oluşturmak için yapılması gereken çok şey vardır. Bunlardan en önemlisi hedef veya amacın net biçimde ortaya konmasıdır. İlk olarak hedef ve amaçlar belirlenerek ona uygun bir takım tipi seçilmeli, sonrasında ise organizasyon geliştirilmelidir. (Oakland, 1993: 337) . Takım tipi amaçlanan hedefe veya işe uygun olmadığında takım performansı da düşecektir.

Bir takımda performansın düşük olmasının en önemli nedenlerinden biri hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılmasındaki sıkıntılardır. Hedeflere odaklanamamak, hedeflerin politize olması, hedefler konusunda takımın rehaveti ve bireysel hedeflerin öne çıkması gibi faktörler takım performansı üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. (Gibson vd, 1997: 215). Takım performansını olumsuz yönde etkileyen diğer faktörler ise şunlardır:

- Takım üyelerinin yetersiz eğitimi, bilgi ve beceri eksikliği
- Takımın kadrolama hatası
- Yetersiz takdir veya ödüllendirme
- Açık olmayan görev tanımlamaları
- Yetersiz katılımcı yönetim anlayışı
- Aşırı stres ve iş yükü
- Yetersiz kaynaklar
- Takım üyelerinin kişisel sorunları

Kuruluşlarda iş gücü etkinliğini sürekli kılmak için performans kavramı çok önemlidir. Özellikle son dönemde IKY uygulamalarının odak noktalarından birinde performans yönetimi çalışmaları bulunmaktadır. Örgütsel verimliliğe sağladı katkılar sayesinde de bu gün sürekli performans yönetimi çalışmaları yapılmakta, yeni yöntem ve metotlar geliştirilmektedir.

2.3. TAKIM PERFORMANSININ GÖSTERGELERİ

Takım performansı literatürdeki bazı araştırmacılar tarafından tek ve bütün bir yapı olarak görünmekte ve genel bir performans çıktısı olarak ölçülmektedir (Wageman vd, 2005: 373-398). Bazı araştırmacılar ise takım performansını çok yönlü bileşenler içeren bir yapı olarak değerlendirmektedir (Campion vd, 1993: 823-847; Cohen ve Bailey, 1997: 239-290; Hackman, 1990; MacBryde ve Mendibil, 2003: 722-733; Paauwe, 2004; Van der Vegt ve Bunderson, 2005: 532-547). Bu başlıkta ise takım performansının göstergesi olarak; takım etkinliği, takımın verimliliği, takımın yenilikçiliği olarak üç ana başlık anlatılacaktır.

2.3.1. Takımın Etkinliği

Takımın etkinliği çoğu zaman eş anlamlı olarak görülen takım performansının en önemli göstergelerinden biridir. (Harris, 1996: 99-134; Lemieux-Charles L. vd, 2006: 263-300; Mathieu vd, 2008, 410-476) Takımın etkinliği, hatasız süreçlerin derecesine ve müşteri tatminine göre değişmekle beraber takımın hedeflerine ve beklentilerine ulaşma seviyesi olarak tanımlanmaktadır (Woerkom ve Croon, 2009: 560-577). Bu tanım ise takımın etkinliğinin göstergesi olan üç ana etkenden oluşmaktadır:

- İş kalitesi (Guzzo ve Dickson, 1996: 307-338; Janz vd, 1997: 877-904; Wageman vd, 2005: 373-398)
- Amaçların uyuşması (Van der vd, 2006: 877-893)
- Müşteri tatmini (Guzzo ve Dickson, 1996; Janz vd, 1997: 877-904)

2.3.2. Takımın Verimliliği

Takımın verimliliği, en az ürün girdisiyle en büyük miktarda çıktıyı oluşturma performansının bir seviyesidir (Zehra D, 2016). Verimlilik, tüm girdilerin kullanımı ve herhangibir çıktının üretimiyle ilgilidir. Birçok performans ölçümü girdi ve çıktılar üzerinden yorumlanmaktadır (Hussey vd, 2009: 784-805). Burada

odaklanılan takımlarda girdilerin çıktılara oranıdır ki bu kaynakları boşa harcamadan amaçlara hızlı ulaşmanın bir ölçütüdür (Van Woerkom ve Croon, 2009).

2.3.3. Takımın Yenilikçiliği

Günümüzde küreselleşmenin hızıyla beraber, yüksek performanslı takımların dış etkenlerdeki değişimlere adapte olabilmesi ve kaynaklarını ayırma konusunda yenilikçi olması gereklidir (De Dreu, 2002: 285-298; Poulton ve West, 1994: 77-84). Burada takımın yenilikçiliği ile kastedilen, takıma yeni olan fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya prosedürlerin takımın performansını artırmak amacıyla tanıtılması, uygulanması veya tasarlanmasıdır (Anderson ve West, 1996: 53-66).

2.4. PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ VE ÖLÇÜM SİSTEMLERİ

Günümüzde işletmeler için iyi yapılanmış bir performans yönetimi anlayışı olmazsa olmazlardandır. Performans yönetiminde ise bireysel performanstan takım performansına kadar tüm alanlarda performansların yönlendirilmesi, planlanması ve değerlendirilmesi gibi konular için onların ölçülmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Performans ölçüm sistemleri, yeniden yapılanmanın temel amaçlarına, yönüne ve benimsenen yaklaşıma temel olarak, performansın değişik yönlerine ağırlık verebilmektedir.

Performans ölçümü yapılabilmesi için performans kritilerlerinin, hedeflerin ve amaçların net olarak belirlenmiş olması gereklidir. Buna bağlı olarak yöneticilerin de söz konusu performans göstergelerini kendilerinin belirleyecek ve tanımlayacak nitelikte olması gereklidir (Moore, 1996: 5)

Günümüz işletmelerinde performansların ölçülebilmesi için; müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi ve işletmelerin üst yönetimince belirlenen ve ulaşılması gereken büyüme, pazar payı, yıllık satış gibi verilerden yararlanılmaktadır (Halis, 2004: 214) Performans yönetiminde sonuç ve kalite gibi çıktılar değerlendirilmelidir. Buradaki göstergeler ve önceden belirlenen hedefler ölçülebilir ve hatta gerçekleştirilebilir olmalıdır (Özer, 2009: 12)

Finans Yönetim Servisi[8]nin raporuna göre (Financial Management Service, 1993)[9], günümüz özel şirketlerinde performans ölçümü için kalitatif ve kantitatif veriler kullanmaktadır. Rapor ayrıca en çok kullanılan performans ölçüm verilerini de şu şekilde vermektedir:

- Kaynak Girdisi: Takım ve bireylerin aktiviteleri için yinelenen kaynaklar
- İş/Aktivite Seviyesi: Çıktıyı üretirken ara seviyelerin değerlendirilmesi (süreç içindeki uygulamaların sayısı, stok seviyesi, kullanım oranları, gibi)
- Ürün ya da Servis Kalitesinin İç Ölçümleri: İç kaynaklardan alınan verilerle yapılan ölçümler (kalite denetimcileri tarafından verilen kantitatif skorlar, hata oranları gibi)
- Dış Müşteri İhtiyaçları: Ürün ve servis beklentilerinin ölçümü
- Dış Müşteri Tatmini: Dış kaynaklardan güncellik ve kalitenin ölçümü
- Çıktı veya Son Ürün: Üretilen, dağıtılan ve müşteriye sağlanan ürün veya servisler
- Finansal Ölçümler: Önceden planlanan ile gerçekleşen harcamaların kıyaslanması,
- Verimlilik Ölçümleri: Ürün başı maliyet, direkt maliyetin endirekt maliyete oranı, üretim kapasitesi gibi ölçümlerdir.

Performans ölçümü için kullanılacak verilerin seçimi ve belirlenmesi kadar diğer önemli bir adım performans ölçüm yönteminin belirlenmesidir. Kullanılacak veri saptandıktan ve yöntem belirledikten sonra değerlendirilmesi de gerekecektir. İnsan kaynakları çalışmalarında en çok kullanılan değerlendirme ve ölçme yöntemleri şunlardır (Akal, 1992: 5):

- Grafiksel Dereceleme Yöntemi: Bu yöntemde daha önce saptanan kriterler puanlanmaktadır. Yani yapılan işin kalitesi, azim, eğitim ve bilgi düzeyi gibi

[8] Finansal Yönetim Servisi – Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren, çeşitli finans hizmetleri sunan 1974 tarihinde kurulu devlet kurumu - https://en.wikipedia.org/wiki/Financial_Management_Service

[9] Department of the Treasury. Financial Management Service - Report on a Survey of Private Sector Performance Measure, 1993

kriterler dereceye tabi tutulur. Bu derecelendirme başarısız, yeterli ve iyi performans olarak sıralanabilir.

- Davranışa Dayalı Derecelendirme Yöntemi: Bu yöntemde göz önünde bulundurulan kriter çalışanların iş arkadaşlarıyla uyumu, yöneticileriyle ve müşterileriyle ilişkileri gibi kavramlardır. Burada çalışanın davranışları esas alınmakta ve puanlanmaktadır.
- Kritik Olaylar Yöntemi: Bu yöntem performans değerlendirmesi yapacak yöneticinin, çalışanın zaman içinde yaptığı kritik önemdeki hadiseleri not ederek bunun üzerinden performans değerlendirmesi yapmasıdır.
- Kontrol Listesi Yöntemi: Bu yöntemde daha önceden hazırlanan bir form üzerinden çalışanlara bazı sorular yöneltilmiş olur. Bu sorular cevaplanır ve form üzerine işaretlenir. Performans değerlendirmesi bunun üzerinden yapılır.
- Karşılaştırma Yöntemleri: Basit sıralama, alternatif sıralama, zorunlu dağılım ve ikili karşılaştırma yöntemi adı altında 4 ana başlıkta toplamak mümkündür.

- Basit sıralama: En iyi performansa sahip çalışanlar bir listede toplanır.

- Alternatif sıralama: En iyi ve en kötü performansa sahip çalışanlar listede sıralanır.

- Zorunlu dağılım: Çalışanlar performans yönünden belirli kümelerde toplanır.

- İkili karşılaştırma: Sadece iki çalışan arasında karşılaştırma yapılır.

Performans değerlendirme sayesinde, çalışanların çalışmaları daha yakından izlendiğinden, onların yönlendirilmesi de kolaylaşacak böylece çalışanlar, örgütsel amaçlara en iyi hizmet edebilecek şekilde yönlendirilebileceklerdir. Özellikle günümüz işletmeleri için yüksek performans, verimlilik ve daha fazla işgücü anlamına geldiğinden kavramsal önemini de artırmıştır.

2.5. ÇAPRAZ FONKSİYONEL TAKIMLARIN PERFORMANSI

Çapraz fonksiyonel takım üyeleri tipik olarak farklı organizasyonlardan gelen bireylerdir. (Denison vd, 1996: 1005-1026). Bu kişiler bazı durumlarda ise coğrafi olarakta farklı kompozisyonlardan olabilmektedirler (Brown, 1999: 421-455). Dolayısı ile bu takımlarda yüksek performansa ulaşabilmek için düzenli iletişim kurabilecek yolları oluşturmak esastır. (Bly vd, 1993: 28-48). Aslında birçok yazar da takım üyeleri arasında artan seviyedeki iletişimin de daha iyi çapraz fonksiyonel takım performansı için önemli faktörlerden biri olduğunu belirtmektedir. (Pinto M. ve Pinto K, 1991: 13-21).

İletişim sıklığı ve performans arasındaki ilişki literatürde çoğu zaman doğrusal bir ilişki altında açıklanmıştır. (Katz ve Tushman, 1981: 103-112) Bununla birlikte takım üyeleri arasındaki iletişim sıklığı, takım üyeleri arasındaki bilgi paylaşım aktivitelerinin başlatıcısı olarak görülebilmektedir. (Reich ve Benbasat, 2000: 81-103). Bu yüzden, yüksek iletişim sıklığı takım üyeleri arasında daha fazla bilgi alışverişi ile sonuçlanacak ve bu da bilgiye olan ihtiyacı daha fazla artıracaktır. Bu paylaşım bir noktada takım üyelerinin kapasitesinin üzerine çıkacak ve onların performanslarını kısıtlayacaktır. Dolayısı ile takım üyelerinin başarısı için ihtiyaç duyulan iletişim sıklığının bir optimum değeri olacaktır (Ralitza vd, 2003, 262).

Çarpaz fonksiyonel takımların performansı ile ilgili McDonough tarafından oluşturulan model, bu takımların performansını etkileyen farktörleri ortaya koymaktadır (Mcdonough, 2000: 221-235). Bu faktörler;

- Çalışma Koşulları: Çalışan güçlendirme, insan kaynaklarının çalışmaları, yeterli iklimlendirme, amaçların açıkça belirlenmesi
- Olanak Sağlayanlar: Takım liderlerinin çabaları yöneticilerin desteği
- Takımın Davranışları: İş birliği, bağlılık, sahiplenme, güven

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TAKIM MOTİVASYONU

3.1. MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI VE ANLAMI

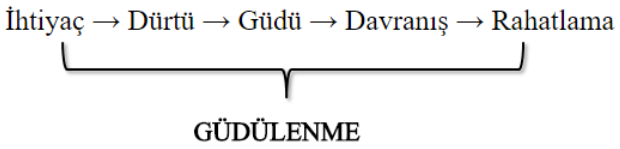
Motivasyon, insanların yaptıklarının, tutkularının ve ihtiyaçlarının biçimin açıklamak için kullanılan bir kavramdır. Motivasyon aynı zamanda bir insanın bir davranışı tekrarlama isteğine sebep olan güdür. (Elliot ve Covington, 2001). Bir güdü, insanı kesin bir doğrultuda harekete geçiren ya da en azından spesifik bir davranış eğilimi geliştiren bir olgudur (Pardee, 1990: 6). Maehr ve Mayer'e göre ise motivasyon, bazı diğer az sayıdaki psikolojik konseptler gibi popüler kültürün parçası olan bir kelimedir (Maehr ve Meyer, 1997: 372). Lussier'e göre motivasyon, insanı isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere herhangibir davranışa yönlendiren süreçtir (Lussier, 1996: 172).

Motivasyon kavramı, Latince de ''hareket etmek'' anlamını taşıyan ''movere'' kelimesinden türemiştir. Harekete geçiren anlamında kullanılmaktadır (Adair, 2003: 9). Motivasyon bu sebeple temelde istek, amaç, harekete geçmek, özlem, beklenti gibi alt kavramların bir kapsayıcısıdır (Eroğlu, 2000: 24). Bu sebeple motivasyon kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için onunla ilgili kavramların da ve motivasyonu yaratan sürecin incelenmesi gereklidir.

3.1.1. Güdü

Güdü, bir insanı herhangi bir davranış biçimini gerçekleştirmeye iten, onu harekete geçiren, insanın davranışlarını yönlendiren ve insanın içinden gelen bir güç olarak tanımlanmaktadır. (Başaran, 1991: 16) Yani, bir davranış biçimine enerji sağlayan organizmada içindeki güçtür. Kişinin içsel güdülenme ile davranışa hazır hale gelmesine ise güdülenme denmektedir. Güdüler, bir bireyin ihtiyaçlarının ifadesidirler ve bu nedenle de kişisel ve içseldirler. (Buchanan ve Andizej, 1997: 70). Güdüler genel olarak birincil, ikincil ve genel güdüler olarak 3 e ayrılmaktadırlar.

- Birincil Güdüler: Bir güdünün, birincil güdü olabilmesi için sonradan öğrenilmemiş olması ve fizyolojik bir temele dayanması gerekir. Bu sebeple bu güdüler doğuştan gelen güdülerdir. (Parlak, 2017: 70) Acıkma, susama gibi güdüler buna örnek sayılabilir.
- İkincil Güdüler: İkincil güdüler, fizyolojik temelli olmayan ve öğrenilmeye bağlı ortaya çıkan güdülerdir. Toplumların gelişimlerinin sonucu olarak, ikincil güdüler daha çok kişinin bedensel gereksiniminden çok zihinsel ve ruhsal gereksinimleriyle ilgili olduğundan özellikle son dönemde önemi artmıştır. (Ataman, 2001: 437).
- Genel Güdüler: Genel güdüler, fizyolojik kökenli olmayan ve sonradan öğrenilmemiş güdülerdir. Genel olarak birincil ve ikincil güdüler sınıflandırmasının her ikisine de ait olmayan güdüler bu başlık altında incelenmektedir. Genel güdüler uyarının miktarını artırmak için bireyi teşvik edeceklerinden uyaran güdüler olarak ta anılırlar. (Luthans, 1995: 142).



Şekil 3.1 Motivasyon Süreci

http://www.rehberlik.biz.tr – Murat Civelek – Öğrenme Psikolojisi

3.1.2. İhtiyaç

İhtiyaçlar, var olan fizyolojik ve psikolojik dengenin ortadan kalkmasına bağlı olarak ortaya çıkan yoksunluk durumu olarak tanımlanmaktadır. Aynı güdüler gibi birincil (fizyolojik temelli) ve ikincil (öğrenime bağlı) olarak gruplanmaktadır. Yani ihtiyaçlar; temel fizyolojik ihtiyaçları içeren birincil ihtiyaçlar ve psikolojik ihtiyaçları içeren ikincil ihtiyaçlar olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. (Newstom ve Davis, 1989: 105).

İhtiyaçlar, karşılanmadığında kişide mutsuzluk yaratırlar. (Genc ve Demirdöğen, 2000: 110). Karşılanmamış bir ihtiyaç, kişide gerilme yaratacağı gibi onun motivasyonunu da düşürecektir.

3.1.3. Davranış

Davranış, psikolojik olarak canlıların dış dünyaya karşı gösterdikleri her türlü bilişsel, duyuşsal ve bedensel-fiziksel tepkilerin genel adıdır[10]. Motivasyon temel olarak bir işi yapma ve onu sürdürme isteği olduğundan, davranışı başlatan şiddetini ve sürekliliğini belirleyen etkenler de davranışın temelini oluşturacaktır. Bu anlamda davranış ve motivasyon birbirinden ayrı düşünülemez.

3.1.4. Dürtü

Dürtüler her ne kadar güdülere yakın anlamlarda da kullanılsalar, dürtü kavramı literatürde asıl olarak fizyolojik ihtiyaçları tatmin için organizmayı harekete geçiren itici güç olarak kullanılmaktadır (Tevrüz vd, 1999: 59).

3.2. MOTİVASYON TEORİLERİ

İşletme yönetiminde bu güne kadar birikmiş bilgi birikimi içinde, motivasyon konusunda geliştirilmiş bir çok model ve teori bulunmaktadır. İnsan motivasyonunun modern teorilerinin evriminin altında; ihtiyaçlar, güç, idrak, iş karakteristiği ve duygular olmak üzere 5 unsur yatmaktadır (Kreitner, 2004). Buna bağlı olarak, bu çalışmada iş hayatındaki performansı ve motivasyonu doğrudan etkileyecek motivasyon teorilerinden şunlar üzerinde durulmuştur:

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- McClelland'ın Gereksinimler Kuramı
- Eşitlik Teorisi
- Vroom'un Bekleyiş Teorisi
- Lawler ve Porter Teoremi

[10] Wikipedia: Davranış - https://tr.wikipedia.org/wiki/Davran%C4%B1%C5%9F

3.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

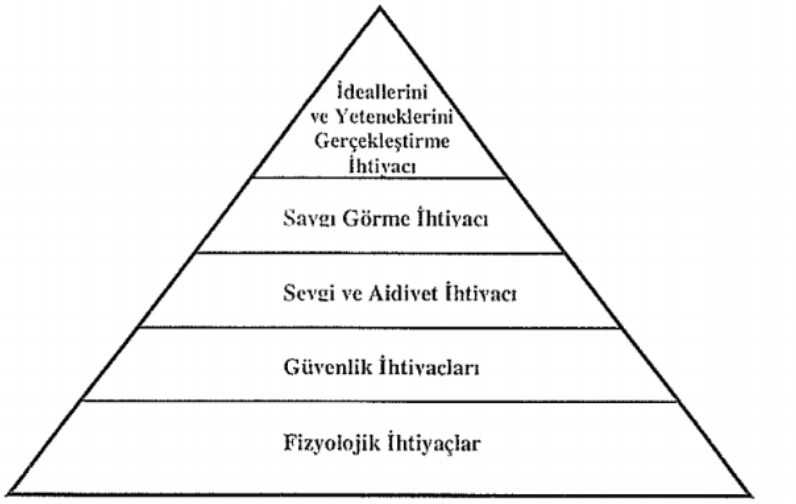
Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre bireyin gösterdiği her davranışın altında, sahip olduğu belirli ihtiyaçları giderme arzusu yatmaktadır. Kişi, ihtiyaçlarını göstermek için belirli davranışlar gösterecektir. (Koçel, 2014: 734)

Yaklaşımın ikinci kısmı ise ihtiyaçların sıralanmasıyla ilgilidir. Maslow'un teorisine göre alt kademedeki ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçların giderilmesi kişinin motivasyonunu artırmaz. Dolayısı ile kişinin motivasyonu için mutlaka temel ihtiyaçlar sağlanmalıdır. Bu ihtiyaçlar şunlardır (McLeod, 2007):

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yemek, su içmek, uyumak gibi yaşamak için zorunlu olan ihtiyaçlardır.
- Güvenlik İhtiyaçları: Güvenlik, yasalar, iş güvenliği gibi kişinin kendisini güvende hissedeceği ihtiyaçlardır.
- Sevgi ve Aidiyet İhtiyacı: Arkadaşlık, sıkı dostluk, bir grubun parçası olmak gibi insanın yalnız olmadığını ve bir yere ya da bir gruba ait hissetme ihtiyacıdır.
- Saygı Görme, Kendini Gösterme İhtiyacı: Tanınma, prestij kazanma, kendine güven duyma gibi kişinin kendisini göstermek ve buna bağlı saygı görmek için duyacağı ihtiyaçtır.
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kişinin, kendini ifade edebilmeyi ve yeteneklerini ve niteliklerini ortaya koyabilmeye olan ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç kişinin kendi potansiyelini tanımaya, kendisini sürekli geliştirmeye ve yaratıcı olmaya duyacağı ihtiyaçtır.

Kişiler genel olarak birbirinden bağımsız olduğu için kendini gerçekleştirme ihtiyacı insanları farklı yönlerde ilerletecektir (Kenrick vd, 2010: 63-67). Bazıları için kendini gerçekleştirme, herhangi bir edebiyat ya da sanat gibi bir alanda bir iş yaratmak iken, kimisi için bir spor dalında başarı olabilmektedir.

Sonuç olarak her bir ihtiyacın ortaya çıkabilmesi için, kendisinden bir önceki ihtiyacın tamamlanmış olması gereklidir.



Şekil 3.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

https://churchhealthwiki.wordpress.com/2015/08/21/need-meeting-how-maslows-hierarchy-of-needs-helps-churches-reach-out/

3.2.2. McClelland'ın Gereksinimler Kuramı

David C. McClelland'ın gereksinimler kuramı, insan davranışının 3 ana neden sonucu oluştuğunu ortaya koymaktadır. McClellland, davranışları şekillendiren bu 3 gereksinimin önemini, kişilerarası etkileşimde, akademik başarıda veya iş performansında görülebileceğini belirtmiştir.

- Başarı Gereksinimi: McClelland başarı gereksinimini, ''iyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme'' olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre, başarı güdüsü, zor bir işin üstlenilmesi, belirsizlikle yüzleşme ve kişinin performansının sonuçları için kişisel sorumluluk alması gibi davranışlarıyla dışa vurulmaktadır (Sagie ve Elizur, 1999: 376)

- Güç Gereksinimi: Güç gereksinimi, ''başkalarını etkileme araçlarını denetleme yoluyla kişinin doyuma ulaşma eğilimi'' olarak tanımlanabilir (McClelland ve Winter, 1969: 38). Yüksek güç gereksinimi içindeki bireyler,

kendi çevresini, finansal ve maddi kaynakları, bilgiyi ve diğer insanları kontrol altına alma arzusu göstermektedir (McClelland ve Burnham, 1976).

- Yakın İlişki Gereksinimi: Yakın ilişki gereksinimi, bireyin sosyal ilişkilerini sürdürmek, guruplara katılarak sevilmeyi ve benimsenmeyi tercih ederek bu ihtiyacını gidermesi olarak tanımlanabilir (Kreitner ve Kinicki, 2004: 267). Yakınlık gereksinimi yüksek olan kişiler için başka insanların varlığı gereklidir. Bu gibi kişiler başkalarıyla iletişimde bulunmak, onların duygularını anlamak isteyecek, iyi kişilerarası ilişkilerden kurulu bir ortam içinde rahat edeceklerdir (Onaran, 1981: 215).

McClelland tarafından formüle edilen başarı güdüsü kuramı zaman içinde iki revizyona uğramıştır. İlki Atkinson (1957) tarafından geliştirilen risk alma modelidir. Bu modele göre başarı durumundaki meydan okuma düzeyini belirlemede, "güdünün kuvveti", "başarı ya da başarısızlık (beklenti) olasılığı" ve "başarı ya da başarısızlığın (valance) özendirici değeri", çarpılarak bir birleşim oluşturmaktadır. İkinci ve daha belirgin değişiklik Atkinson'un bir öğrencisi olan Bernard Weiner tarafından yapılmıştır. O da güdüleri, başarı ve başarısızlık durumlarına yönelik belirli nedensel yüklemeler yapma eğilimleri olarak yeniden düzenlemiştir (Thrash ve Eliot, 2001: 3).

3.2.3. Eşitlik Teorisi

Süreç teorisinin ana fikri, kişilerin iş yaşamında eşit şekilde muamele görme aruzunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu doğrudan etkilediği hususudur (Gray ve Starke, 1977: 39). Asıl olarak J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitliğe bağlıdır (Luthans, 1981: 197). Adams'a göre birey kendisinin sarf ettiği gayreti ve karşısında aldığı sonucu başkalarıyla karşılaştırır. Bu karşılaştırma kişi açısından algısal olarak haksızlık durumu oluşturuyorsa bu motivasyonun önünde engel olacaktır.

Bu teoriye göre kişi algısal olarak eşitlik ilkesinin oluşmadığını düşünürse, bu eşitsizliği giderici şekilde davranacaktır. Bu davranışın miktarı ve yönü kişiye, algılanan duruma ve olanaklara göre değişecektir. Eşitsizliği gidermek için kişinin göstereceği davranışlar şunlar olacaktır (Chruden ve Sherman, 1980: 271).

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi
- Sonucun Değiştirilmesi (ödül talebi)
- İşi terketme
- Başkalarının sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme

3.2.4. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Temelde, bekleyiş teorisi kesin bir davranış biçimini ortaya koyma eğiliminin gücü, davranış sonucu oluşan çıktıdan beklentinin gücüne ve bu gücün cazibesine göre değişkenlik gösterecektir. (Robbins, 1993: 184). Bekleyiş teorisi, Steers'e göre motivasyonun bireyin sarf ettiği çaba ve performanstan dolayı ortaya çıkacak sonucun arzusunun bileşkesi olduğunu ortaya koymaktadır (Steers, 1993: 394). Bekleyiş modeliyle ilgili birçok form olmasına rağmen, Vroom'un 1964 yılında geliştirdiği iş motivasyon modeli, diğer araştırmacıların çalışmalarına yön vermektedir (Vroom, 1932)

Vroom'un teorisi, bireylerin bir davranış seçeneği yerine diğerini neden seçtiğini ortaya koymaktadır. Bu teoriye göre bireyler, efor ve performans arasında pozitif ilişki olduğuna, olumlu davranışın çıktısının bir ödüllendirme olacağına, ödülün bir ihtiyacı tatmin edeceğine, ya da başka bir deyişle ödülün bu eforu sarf etmeye değecek bir şey olduğuna inandıklarında motive edilebilirler. Vroom bunu açıklamak ve bireylerin neden bir yolu diğerlerine göre tercih ettiklerini ortaya koymak için 3 değişken tanımlamaktadır (Subba, 2000: 256-264):

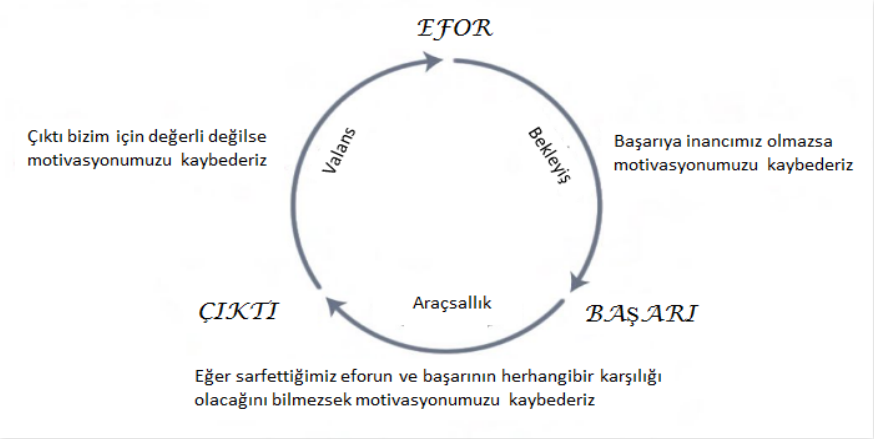
- Bekleyiş: (efor → performans; E→P) kişinin efor göstermesi durumunda performansa da ulaşabileceğine olan inancıdır.

- Araçsallık: (performans → çıktı; P→Ç) kişinin istenilen performansa ulaşması durumunda bir ödül alabileceğine olan inancıdır.
- Valens: (çıktı → ödül; Ç→Ö) kişinin, performanstan kaynaklı olarak alacağı ödülün beklenen tatminidir. Valens +1 ile -1 aralığında olup, ödülü değerli bulmayan kişi için valens değeri -1 olacaktır. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir.

Sonuç olarak motivasyon, bu 3 boyutun çarpımıyla gösterilmektedir. Dolayısı ile gösterim olarak motivasyon:

$[Motivasyon = Valens\ x\ Araçsallık\ x\ Bekleyiş]$

Bekleyiş teorisi hala üzerine yoğun araştırma yapılan teorilerden biridir. Bu teori günümüzde kişi tercihlerini tek başına açıklamakta yeterli olmasa da, kişilerin davranışlarını neden yaptıklarını anlatması bakımından yöneticilere yardımcı olmaktadır.



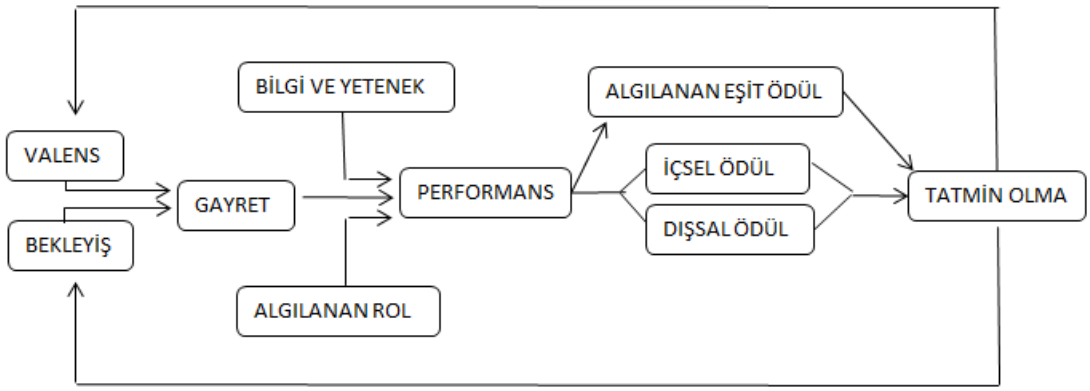
Şekil 3.3 Vroom'un Bekleyiş Teorisi

http://jdkdsgn.tumblr.com/post/46847500716/victor-vrooms-expectancy-theory-which-integrates

3.2.5. Lawler ve Porter Teoremi

Bu motivasyon modeli, temelini Vroom'un modelinden almakta ancak ona ilaveler yapmaktadır. Modelin ilk bölümü Vroom modeliyle aynıdır, yani kişinin göstereceği gayretin derecesi bekleyiş ve valensten etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre yüksek efor ile yüksek performans arasında doğrudan bir korelasyon yoktur, araya bilgi ve yetenek ile algılanan rol kavramları da dahil olmaktadır.

Bu teori efor ve performans – iş tatmini arasında köprü kurmaktadır (Kreitner ve Knicki, 2004). Ayrıca bu teoriye göre kişinin bilgi, yetenek ve nitelikleri arttıkça birim çabadaki performans miktarı da artacaktır. İş tatminini belirleyen ise, alınan ödülün eşitliği sağlamış olacağıdır (Porter ve Lawler, 1968)



Şekil 3.4 Lawler – Porter Motivasyon Modeli

http://izbirakin.blogspot.com.tr/2014/02/yoneticilik-ve-motivasyon.html

3.3. MOTİVASYON ARAÇLARI

Takım üyelerinin motivasyonu için literatürde birçok method ve teori bulunmakla beraber farklı perspektiflerden takım üyeleri için kullanılacak motivasyon methodları birbiriyle bağlantılıdır. Bu methodlardan bazıları şunlardır:

Takım üyelerini motive eden etkenler bireyden bireye değişkenlik gösterebilmektedir. Bireylerin psikolojik yapıları ve içinde bulunduğu koşullar farklı

olduğundan onları motive edecek etken de farklı olacaktır. Dolayısı ile her bireye, kendine uygun motivasyon aracı kullanılmalıdır. Çalışanlar genel olarak 6 psikolojik başlık altında değerlendirilmektedir (Osmay, 1994: 310)

- Prestij Arayan Personel
- Emniyet Arayan Personel
- Mükemmellik İsteyen Personel
- Kendisine Önem Verilmesini İsteyen Personel
- Sorumluluk Seven Personel
- Herkes Tarafından Kabul Edilmeyi İsteyen Personel

Her çalışanın içinde bulunduğu psikolojik durum farklı olduğundan; bireyin eğitim düzeyine, bireyin takım ve örgüt içindeki pozisyonuna, motivasyonun örgüt verimlilik ve etkinliğine karkısına göre bireyi motive edecek araç belirlenmelidir. Motivasyona teşvik edicilerin etkinliği; kişilik özellikleri, toplumsal düzey, eğitim seviyesi, değer yargıları gibi unsurlarla doğrudan ilgilidir (Gürüz ve Gürel, 2006: 292).

3.3.1. Motivasyon Stratejilerinde Kullanılan Araçlar

Organizasyonların ve bireylerin, kendilerine göre kullandıkları motivasyon araçları çok çeşitlidir. Bu araçlar finansal ve finansal olmayan araçlar olarak gruplandırılmıştır (Borowski ve Daya, 2014: 666)

3.3.1.1. Finansal Motivasyon Araçları

Çalışanın, temel gelir kaynağı olan işini kaybetmemesi için yönetimin kendisinden bekleneni vermeye çalışacağı kabul edilmektedir. Bu nedenle motivasyon araçlar içinde finansal motivasyon araçlarının finansal olmayan araçlara göre daha etkili olduğu kabul edilmektedir (Ertürk, 2000: 73)

En bilindik finansal motivasyon aracı, performans temelli olmaksızın, sabit zamanlarda verilen ek yevmiyelerdir. Bu hem belirli zamanlarda sonuç temelli ve teşvik edici prim şeklinde olabildiği gibi bazen de kişiler tarafından bilinen şekilde

ve zamanda yapılan ödemeler şeklinde olabilmektedir. Kimileri yüksek yevmiye ödemeli düşük prim ödemelerini daha motive edici bulurken, kimileri ise iş çıktılarına göre oluşacak prim ödemelerinin daha fazla olduğu sistemi daha motive edici bulabilmektedirler (Juchnowicz, 2008: 119).

Motivasyona doğrudan olumlu katkı yapan diğer bir finansal motivasyon aracı da ödüldür. Ödül, çalışanın iş ilişkisi kapsamında servis ya da herhangibir fayda olarak aldığı finansal geri dönüşün bir formudur (Malhotra, 2007: 2097).

Ödüller iç ve dış kaynaklı olarak ayrılmaktadırlar. Dış kaynaklı ödüller üretkenliği artırmak amacıyla, teşvik edici bir unsur olma amacıyla yöneticiler tarafından sağlanan finansal geri dönüşlerdir (Shanks, 2007: 30). İç kaynaklı ödüller ise daha az somuttur ve daha sübjektiftir. Bu ödüller kişinin daha çok iş ile ilgili ne hissettiğine ve işin değerini nasıl algıladığına bağlıdır.

3.3.1.2. Finansal Olmayan Motivasyon Araçları

Tüm motivasyon araçları bilindiği gibi finansal değildir. Bazı finansal olmayan motivasyon araçları da bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır: (Borowski, Sklodowska, 2014: 668)

- Çalışanlara onların performanslarıyla ilgili sıklıkla geri bildirim vermek
- Çalışan geliştirmek için fırsatlar sağlamak
- Çalışanlara kendi çalışma programlarını yaratma şansı sağlamak
- Çalışanlara sorumluluklarını anlatmak
- Açık ilişki, yönetimdeki hiyerarşi esnekliği

Bireylerin finansal ihtiyaçlar kadar, psiko-sosyal araçlar kanalıyla da motive oldukları bilinmektedir. Çünkü psiko-sosyal araçlar çalışanların bir ekonomik varlık olmalarının yanı sıra sosyal bir varlık oldukları düşüncesini de desteklemektedir (Keser, 2006: 167)

Çalışanların çoğu, benlik duygularını tatmin etmek amacıyla bağımsız çalışmayı, ve insiyatif kullanmayı önemsemektedir. Baskı altında çalışmak ve emir almak, çalışanların işten uzaklaşmasına ve motivasyon kaybıyla verimin düşmesine neden olmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 132)

Çalışanların, geleceklerinin geçmişleri kadar iyi olacağına emin olmak isterler. Çalışanlar, emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik gibi durumlarda hayatlarını idare edebilecekleri durumda olacaklarını bilmek isterler. Örgüt politikları ise sağlanacak güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olur (Eren, 1993: 330).

Çalışan için toplumda yeni bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme gereksinimi, terfi veya yeni bir unvan ile sağlanmalıdır. Parasal ödülleri de dolaylı olarak getirmesine rağmen terfi finansal olmayan sosyal statüyle ilgili bir konudur. Kişilere yükselme ve terfi imkânları tanınması onları motive edecektir. Eğer çalışanlar ilerleyebileceklerini bilirlerse, gayretlerini artıracaklardır. (Adair, 2003: 179).

3.3.2. Motivasyona Etki Eden Yönetsel Araçlar

Motivasyon süreci, yönetim ve çalışan arasında işbirliği tutumunu gerektirmektedir. Yöneticiler, motivasyon, performans ve motivasyon araçları arasındaki ilişkilerle ilgili derin bir anlayışa sahip olarak bu süreçte çok önemli bir rol oynayabilir. Motivasyon süreci, sadece finansal ya da finansal olmayan araçları sağlamaktan daha fazlasını gerektirmektedir (Eshun, Duah, 2011: 18)

3.3.2.1. Etkin Çevre Yaratımı

Yöneticiler, motivasyonu yüksek çalışanlarla birlikte çalışmaya ihtiyaç duyarken, genellikle gözden kaçan bir faktör hangi iş aktivitelerin gerçekleştiğidir. İş çevresinde negatif bir durum hakim ise, çalışanları motive etmekte o kadar zor olacaktır. Eğer yöneticiler veya ekip liderleri, çalışma alanına iyimser yaklaşıyor ve

projeleri eğlenceli hale getiriyorsa, bu coşku iş ortaklığına dönüşecek, bu da daha iyi bir çalışma çevresi yaratacaktır (Bessell vd. 2002: 2)

Etkin çevre yaratımı veya işlerin eğlenceli hale getirilmesi yanlış davranışın cezalandırılmaması anlamına gelmemelidir. Aksine, yöneticilere tavsiye edilen davranışların ödüllendirilmesi ve cezalandırılmasıdır. Dubrin'e göre yüksek verimlilik için çalışanlar doğru davranışlarının hemen arkasından ödüllendirilmeli, onlara yanlış davranışlarından yine hemen sonra ceza verilmelidir (Dubrin, 2004: 302)

3.3.2.2. İletişim

İletişim, çalışanların motivasyonunu sağlamak için temel unsurlardan biridir ve iç gücünde güdülenmiş kültürün sağlanmasına yardımcı olur. (Adkins, 2026: 302). Adkins ayrıca, yöneticilerin çalışanların düzenli olarak değerlendirilmesi için bir sistem oluşturması gerektiğini ve bu sayede çalışanların, organizasyon amaçlarının ne olduğunu anlayacağını belirtmektedir. Bu sayede çalışanlar şirkete nasıl katkı yapacaklarını ve nasıl fark yaratacağını bilmektedirler. (Adkins, 2026: 302)

3.3.2.3. Çalışan Rolünün Açıklağa Kavuşturulması

Rolün açıklığa kavuşturulması, çalışandan işini nasıl yapması beklendiğinin, çalışan tarafından algılanması durumudur (Malhotra vd., 2007: 2102). Konu hakkında çalışma yapan birçok bilim adamına göre çalışan bağlılığı, motivasyonu ve performansı açısından rolün açıklığa kavuşması son derece önemlidir (Eshun, Duah, 2011: 19)

3.3.2.4. Koçluk

Koçluk sözlük anlamı olarak, istenen performansa ulaşmak için koç ve danışan arasında kurulan planlı bir gelişim evresidir. Uygun şekilde yapıldığında motivasyon seviyesini artıran bir yönetim sanatıdır. Koçluk ilişkisi eşsiz ve benzersiz

olduğu için, organizasyonel hedefleri başarmak için çok daha iyi motive edilmiş olmaktadır (Dubrin, 2004: 309).

3.3.2.5. Kararlara Katılım

Kararlara katılım, çalışanın görev fonksiyonu gereği, girdilerinin verilen organizasyon içinde verilen karardaki değeri veya çalışma alanında alınan kararları etkileyebilme derecesidir. Çalışanların alınan kararlara katılımı, yönetsel beklentilerle dolaylı ilişki kurmak olarak görünmektedir ve çalışan performansı için motive edici bir kuvvet olabilmektedir (Malhotra vd, 2012: 2102).

3.3.2.6. Geri Bildirim Vermek

Yöneticilerin, çalışanlara geri bildirim vermesinin**,** çalışan motivasyonundaki önemi bir çok araştırmacı tarafından dile getirilen bir kavramdır. Geri bildirim çok önemli bir iç motivasyon aracıdır (Amstrong, 2001). Çalışan motivasyonu üzerinde geri bildirimin etkisi, belirli bir zaman periyodunda sıradanlaşması yerine spesifik olması durumunda artmaktadır.

3.4. ÇAPRAZ FONKSİYONEL TAKIMLARDA BİREY MOTİVASYONU

Çapraz fonksiyonel takımlarda da diğer takımlar da olduğu gibi tüm motivasyon araçları kullanılabilir. Özel olarak bu takımlarda yöneticilerin yapması gerekenler şöyle sıralanabilir (Bate, 2016)

- Takım üyelerinin bireysel tanınması, neyin motive ettiğinin öğrenilmesi
- Takım üyelerine değerlerinin verilmesi, onlara karşı verilen sözlerin tutulması
- Onlara, işlerini doğru ve düzgün şekilde yapabileceği çalışma ortamının ve gerekli kaynakların sağlanması
- Takım üyelerinin neye ihtiyaçları olduğunun belirlenmesi ve fikirlerinin cesaretlendirilmesi
- Çalışanların çok yakından yönetilmemesi, sürekli onların omuzları arkasında durmak yerine onlara işi yapmaları için güvenilmesi

- Çalışanlara davranışıyla örnek olunması,
- Çalışanlara eşit davranılması ve onlara karşı davranışta adil olunması
- Ekibi bir arada tutacak ve onlara yoğun çalışmalarının ödüllendirilebileceği düzenli toplantılar yapılması
- Eğitim ve çalışan geliştirme sağlanması, onların cesaretlendirilmesi
- Farklı kültürlerin övülmesi

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYONUN ÇAPRAZ FONKSİYONEL TAKIM PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Otomotiv sektöründe ana sanayi olarak faaliyet gösteren bir firmada motivasyonun çapraz fonksiyonel takım performansına etkisi üzerine bir çalışma yapılmıştır. 4. Bölümün ilk kısmında araştırmanın amacı ve önemi ifade edilecektir. Sonrasında ise, araştırmanın yöntemi, bulguların değerlendirilmesi ve son olarak öneriler ve değerlendirmelerin de yer aldığı sonuç bölümüne yer verilecektir.

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

4.1.1. Araştırmanın Önemi

Günümüzde özellikle büyük ölçekli ve kurumsal olarak nitelendiren firmalar, çalışan seçimini ülkenin en iyi eğitim görmüş kadrolarından yapabilmektedir. Bu kadroların doldurulduğu kişiler başarılı bir üniversite hayatı görmüş, analitik bilgi ve becerisi yüksek kişiler olmakta ve birçoğu yabancı dili de gayet iyi bilmektedir.

Bu kişiler genellikle işletme tarafından verilen ilandaki tüm özellikleri taşımalarına rağmen, üniversite hayatında gösterdikleri başarıyı gösterememektedirler. Bazı durumlarda ise bu kişilerin bireysel performansı iyi olmasına rağmen, takım içindeki performansları zayıf kalabilmektedir. Bunun ise birçok alt nedeni bulunmaktadır.

Özellikle proje bazlı çalışmalarda kullanılan çapraz fonksiyonel takımların bir parçası olarak bu takım tipleri kapsamında çalışmalara katılan bu kişiler, kendilerinden beklenen performansı çoğunlukla gösterememektedirler. Onları bir arada tutarak çalıştırmak ve onlardan verim alabilmek için yoğun bir çaba sarf edilmesi gereklidir. Özellikle bu kişilerin motivasyonları yüksek olmadığında takım performansı da anında etkilenmektedir. Bu araştırmada da bireylerin motivasyonlarının ve motivasyonun alt faktörlerinin takımlarının performansında ne kadar etkili olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

4.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın asıl amacı çapraz fonksiyonel takım performansının motivasyon kavramı içerisinde değerlendirilmesidir. Bir anlamda motivasyonun çapraz fonksiyonel takım performansına etkisinin ortaya konmasıdır. Bu amaca ulaşımda şu alt amaçlar yardımcı olacaktır:

- Araştırma kapsamındaki çalışan insanların demografik özelliklerinin frekans dağılımlarının değerlendirilmesi
- Ankete katılan çalışanların içsel motivasyonlarının ortaya konması
- Ankete katılan çalışanların dışsal motivasyonlarının ortaya konması
- Motivasyon ve motivasyonun alt faktörleri olan içsel ve dışsal motivasyon ile çapraz fonksiyonel takım performansının ilişkisinin saptanması

Özellikle araştırmanın yapıldığı kurumsal firmadaki çalışanların, eğitim seviyesi, becerisi, bilgi birikimi, analitik zekası gibi kavramlarda zaten istenen seviye de olduğu düşünüldüğünde, genel olarak beklenen performansın altında kalınmasının en büyük sebebinin motivasyon olup olmadığının ortaya konması gereklidir. Bunun ortaya konulması için de motivasyonun, çapraz fonksiyonel takımlarda performansa etkisinin boyutunu saptamak gereklidir. Bu çalışmanın amacı bu etkinin ne ölçüde olduğunun ortaya konulmasıdır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI, ÖRNEK KÜTLENİN BELİRLENMESİ VE MODELİ

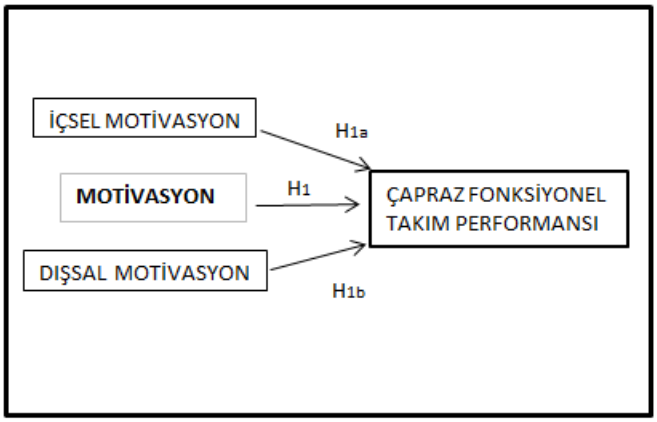
Araştırmanın evreni, araştırmanın yapıldığı otomotiv firmasında yeni ürün devreye alımında çapraz fonksiyonel takımlar içinde faaliyet gösteren üyelerdir. Her bir fonksiyonel takımın ortalama 50 üyesi bulunduğu bilindiğinden, araştırma yapılan toplam evrenin yaklaşık 350 kişiden oluştuğu kabul edilmektedir. Yapılan bu araştırmada finansal kaynak eksikliği, zaman ve mekan yetersizliği gibi kısıtlar sebebiyle tüm ana kütleye ulaşılamamıştır. Bununla birlikte araştırmanın otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmada yapılmış olması ve diğer sektörlerin bu araştırmada yer almamış olması da araştırmanın kısıtlarından biri olarak kabul edilebilir.

Araştırmalarda örneklem seçimi son derece önemlidir. Alınan örneklemin evreni temsil yeteneği bulunmadığında, örneklem hatası oluşabilmektedir. (Balci, 2005: 91). Yeterli örneklemler, güvenli sonuçlar sağlayacak kadar eleman kapsayan örneklemlerdir. (Young, 1968: 324)**.** Örneklemin çok küçük olması durumunda araştırma sonuçlarının evren için genellenebilmesi güçleşir. Betimsel araştırmalarda minimum %10 örneklem alınır, küçük evrenlerde ise %20'ye ihtiyaç duyulur. Korelasyon çalışmalarında en az 30 gereklidir (Arlı ve Nazik, 2001: 77). Sonuç olarak 350 kişilik evrenden 110 kişi örneklem olarak seçildiğinden %32'lik bir örneklem oranı seçildiği görülmektedir. Bu da korelasyon ve regresyon analizleri için ideal bir orandır.

Örneklem yöntemi olarak literatürde oldukça yaygın kullanılan yöntemlerden biri kolaylı örneklemedir. Bu örnekleme tipinde, araştırmaya katılan herkes örneklem kümesine dahil edilmektedir. En kolay bulunan katılımcı en ideal olanıdır mantığıyla hareket edilir. Katılımcı bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam eder (Altunışık vd, 2004: 132)

Araştırmada, çapraz fonksiyonel takım performansı ile bu takım üyelerinin motivasyonu arasında tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmaktadır. Tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmasındaki temel amaç, inceleme konusu olan olayın

değişkenlerini ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak ve bu tanımlamalara dayanarak ileriye dönük tahminler yapabilmektir. Bu model ile motivasyon ile çapraz fonksiyonel takım performansı ilişkisi saptanacaktır. Yapılan bu çalışmada kullanılan model, motivasyon ve motivasyona ait faktörlerin takım performansı üzerindeki etkisidir. Sonuç olarak çalışmada şu model kullanılmıştır:



Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

4.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmanın amacına uygun bilgilerin bizzat araştırmacı veya onun yönettiği kişilerce herhangi bir araçla toplanmasına birincil kaynaklardan bilgi ve veri toplama, araştırmada başka amaçlar için toplanmış veri ve bilgilerden yararlanmaya ise ikincil kaynaklardan veri ve bilgi toplama adı verilmektedir (Kurtuluş K., 2010: 27).

Bu çalışmada birincil veri toplama yöntemine bağlı yapılacak seçimler, araştırmanın amaçları doğrultusunda değerlendirilecektir. Sonuç olarak, araştırma sonuçlarını genelleştirme, her cevaplayan kişiye ortak soru yöneltme şeklinde standart anket formatıyla yapılan veri toplama yönteminin bu çalışma kapsamında yapılacak istatiksel analiz ve veri toplama için en uygun yöntem olduğuna karar verilmiştir.

4.4. ANKET FORMUNUN HAZIRLANMASI

Araştırmanın hedefini gerçekleştirmek amacıyla hazırlanan anket formundaki soruları belirlerken, literatürdeki ilişkili anketlerden faydalanılmıştır. İlk ölçek olan birey motivasyonunu ölçmek için, Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen danışmanlığında Aslı Nur Aygun tarafından hazırlanan ‘’Performans Değerleme ile Çalışanların Motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama’’ tezin motivasyon ölçeğindeki sorular kullanılmıştır. Aynı ölçek Doç Dr. Belgin Aydıntan danışmanlığında Hülya Gökdemir tarafından hazırlanan ‘’Bireysel Performans ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki’’ tezinde de kullanılmıştır. Bu ölçek güvenilirlik testine tabi tutulmuş ve Cronbach Alpha testine göre 0,94 çıkmıştır. Elde edilen bu oran anketin bu kısmındaki sorulara verilen cevapların güvenilirliğini göstermektedir. Dolayısı ile bu anketin bu çalışma için kullanılması, sorulara verilen cevapların güvenilirliği bakımından uygundur denebilir.

İkinci ölçek olan takım performansı için de ‘’ Evaluating the quality of learning-team processes in medical education: development and validation of a new measure ‘’ (Thompson, Levine, Kennedy vd, 2009) adlı çalışmadaki takım performansı ölçeği anket soruları kullanılmıştır. Bu ölçek güvenilirlik testine tabi tutulmuş ve Cronbach Alpha testine göre 0,969 çıkmıştır. Elde edilen bu oran anketin bu kısmındaki sorulara verilen cevapların güvenilirliğini göstermektedir. Sonuç olarak her iki ölçek sorularına verilen cevaplar yüksek güvenirliğe sahiptir.

4.5. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ

Güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır. Güvenilirliğin analiziyle ölçülmek istenen şeyin, sürekli olarak aynı sembolleri alıp almadığı, aynı süreçleri izleyip izlemedği, ölçmenin tesadüfi olup olmadığının analizi yapılmış olur. Güvenilirlik analizi, daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçer. Ölçek değeri 0-1 aralığında olup, bu değer 1’e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır. Bu ölçeğin güvenilir kabul

edilmesi için ilgili değerin 0.7 değerinin üzerinde olması gereklidir (Gliner ve Morgan, 2000: 221)

Geçerlilik, anketin ölçmeyi hedeflediği şeyi başka faktörlerle karıştırmadan ölçüp ölçemediğinin bir göstergesidir. Bunu ölçebilmek için kullanılan yöntem ise Kaiser Meyer Olkin (KMO) testidir. KMO testinin yapılabilmesi için ön şart ise Bartlett testindeki sigma değerinin anlamlı olmasıdır. Yani, barlett testindeki sigma değeri 0,05 in altında olduğunda KMO testi yapılabilir demektir.

4.5.1. Motivasyon Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan motivasyon ölçek soruları için geçerlilik analizi olarak ilk analiz yapıldığında 3 sorunun hiçbir faktörü ölçmediği görülmüş ve bu soruların hiçbir faktör için 0,5 değerinden fazla olmadığı tespit edilerek bu 3 soru devredışı bırakılmıştır. Daha sonrasında ise KMO ve Bartlett testtleri tekrarlanmıştır. Bartlett testinin sigma değeri 0,05 in altında olduğu için değerlerin KMO testine uygun olduğu görülmüştür. KMO testinin sonucu ise 0,906 olduğundan verilerin faktör analize uygunluğunun mükemmel olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.1 Motivasyon ölçeği Bartlett ve KMO test tablosu

KMO ve Barlett Test Tablosu

KMO		,906
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-kare	1941,903
	df	253
	Sigma	,000

Faktör analizi sonrası eigen değerlerine bakıldığında motivasyon ölçeğinin temelde 2 faktörden oluştuğu görülmektedir. Bu 2 faktör, toplam varyansın yaklaşık %61 ini açıklamaktadır.

Tablo 4.2 Motivasyon ölçeği eigenvalue ve faktör sayısı analiz tablosu

Toplam Varyans Dağılımı

Bileşen	Eigen Değerleri			Faktör Olarak Seçilen Eigendeğerleri		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	10,806	46,981	46,981	10,806	46,981	46,981
2	3,168	13,772	60,754	3,168	13,772	60,754

SPSS tarafından yapılan faktör analizi dağılımı sonrası sorulara dikkatle bakıldığında ölçeğin iç ve dış motivasyon unsurları olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Dolayısı ile faktör analizinin başarılı çalıştığı da buradan anlaşılabilir.

Tablo 4.3 Motivasyon ölçeği ifadelerinin faktörlere göre kırılımı

	Bileşenler	
	1	2
İÇSEL MOTİVASYON		
Üstüm, önerime uymadığında nedenini açıklar	,840	
Üstüm, iyi bir dinleyicidir	,838	
Çalışanlar ile yapılan toplantılarda alınan kararlar uygulamaya konulmaktadır	,832	
Günlük çalışmalarımda hak ettiğim ve beklediğim olumlu tepkileri alabiliyorum	,830	
Çalışanlardan biri olarak karar aşamasında fikrim sorulur	,822	
İşyerim, kendimi geliştirmem için bana olanak sağlar	,821	
Yöneticiler tüm çalışanlara aynı davranmaktadır	,799	
Bir hata yaptığımda günlük olarak yapıcı bir eleştiri alabiliyorum	,794	
Çalışanlarla yapılan toplantıların biçimi hoşuma gidiyor	,791	
İşyerimdeki yönetici ve çalışanlar, performansımla ilgili direkt ve açık bir biçimde bilgilenmeme olanak sağlar	,767	
Bir konu ile ilgili fikirlerimi tartışmalı olsa bile açıkça ifade edecek kadar kendimi güvende hissediyorum	,729	
Kariyer basamakları herkes için aynı koşullara sahiptir	,727	
Yöneticim sorumluluklarım ve bunları yerine getiriş biçimim hakkında bilgi sahibidir	,726	
İşteki çalışmalarım performansımla ilgili olarak direkt ve açık bilgi almamı sağlamaktadır	,725	
Uzmanlık alanımı genişletmeme ve daha üst pozisyonlar için hazırlık yapmama olanak sağlayan hizmet içi eğitimler almamız sağlanır	,709	
İşimle ilgili eksiklikler söz konusu olduğunda işyerimdeki eğitim imkanları ile bunu giderebilirim	,687	
İşyerimde çalışanlar genellikle kendi niteliklerine uygun pozisyonlarda çalıştıklarından başarı düzeyi yüksektir	,606	
İşimdeki Uzmanlığımın Artması Benim İçin Önemlidir	,538	
DIŞSAL MOTİVASYON		
İşyerimde çalışanlara yönelik olarak uygulanan değerlendirme yöntemleri teşvik unsuru olarak kullanılmaktadır		,849
İşyerimde belli pozisyonlara yükselenlere ek güvence (sağlık sigortası gibi...) sağlanır		,767
Performans, işyerim için bir ödül unsurudur		,763
İşimi yaparken başkaları ile iletişim kurma, sürtüşmeleri çözme gibi konularda bana yardımcı olacak eğitimi almak isterim		,504
Benim için övgü ve onaylanma önemlidir		,500

Geçerlilik analizinden sonra yapılması gereken diğer bir analiz ise güvenilirlik analizidir. Güvenilirlik analizi yapılırken, Cronbrach Alpha modeli kullanılmıştır. Yapılan test sonucunda, birinci faktörümüz olan iç motivasyon

unsurları için Cronbach değeri 0,956 çıkmıştır. Yani iç motivasyon faktörü için ölçeğimizin güvenilirlik oranı çok yüksektir.

Tablo 4.4 İçsel motivasyon ölçeği güvenilirlik testi sonucu

İçsel Motivasyon Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach Alpha Değeri	İfade Sayısı
,956	18

Aynı şekilde dış motivasyon unsurları için Cronbach Alpha testi yapıldığında değer 0,766 çıkmıştır. Literatürde 0,7 değerinin üstü için ölçek güvenilir kabul etmektedir. Dolayısı ile motivasyon ölçeğinin ikinci faktörü olan dış motivasyon için de ölçeğimizin güvenilirlik oranı yüksektir.

Tablo 4.5 Dışsal motivasyon ölçeği güvenilirlik testi sonucu

Dışsal Motivasyon Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach Alpha Değeri	İfade Sayısı
,766	5

4.5.2. Takım Performansı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan takım performansı ölçek soruları için geçerlilik analizi olarak KMO ve Bartlett testtleri yapılmıştır Bartlett testinin sigma değeri 0,05 in altında olduğu için ölçeğin KMO testine uygun olduğu görülmüştür. KMO testinin sonucu ise 0,944 olduğundan verilerin faktör analize uygunluğunun mükemmel olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.6 Takım performansı ölçeği Barlett ve KMO test tablosu

KMO ve Bartlett Test Tablosu

KMO		,944
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1930,562
	df	153
	Sigma	,000

Faktör analizi sonrası eigen değerlerine bakıldığında takım performansı ölçeğinin ve bu ölçeğe ait ifadelerin temelde tek bir faktörde toplandığı görülmüştür. Ayrıca bu tekil faktör toplam varyansın yaklaşık %66 sını açıklamaktadır.

Tablo 4.7 Takım performansı ölçeği eigenvalue ve faktör sayısı analiz tablosu

Toplam Varyans Dağılım

	Eigen Değerleri			Faktör Olarak Seçilen Eigendeğerleri		
Bileşen	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	11,845	65,804	65,804	11,845	65,804	65,804
2	1,087	6,041	71,846			
3	,814	4,520	76,366			

Tablo 4.8 Takım performansı ölçeği ifadelerinin faktörlere göre kırılımı

	Bileşenler
	1
Takım üyeleri, bir şeyler söylediklerinde takımın iyi bir karara ulaşmasına yardımcı olmalarıyla tanınırlar	,884
Takım üyeleri, düşüncelerini ve fikirlerini ifade etmeleri konusunda birbirlerini cesaretlendirir	,870
Takım üyeleri birey ya da takım performansları ile ilgili geri bildirimleri takımın daha efektif olması için kullanırlar	,861
Takım üyeleri birbirlerine düşüncelerini açıkça söyleyerek düşünce farklılıklarını çözümlerler	,858
Farklı fikirleri olanlar, fikirlerini takıma açıklamaktadırlar	,848
Takım üyeleri, biri bireysel ya da takım performansı hakkındaki eleştirilerini ifade ettiğinde birbirlerini dinlerler	,834
Takım üyeleri genellikle takım arkadaşlarının söylediklerinin anlaşılmasına kendi yorumlarını da katarak destek olurlar	,828
Farklı düşünceler takım üyeleri tarafından saygıyla karşılanır	,825
Takım üyeleri, tüm takım üyelerinin tatmin olduğu bir çözüm yolu bulmak için çalışırlar	,818
Benim takımın son cevaba karar vermeden önce etkin bir şekilde çok sayıda görüş sağlar	,811
Benim takımım bir çok çatışmayı, herkesin biraz ödün verdiği sosyal uzlaşmalarla çözmüştür	,804
Takım üyeleri, kişisel husumet olarak algılamadan eleştrilerini paylaşır ve alır	,801
Takım üyeleri, takımla ilgili her konuya gönüll olarak katılım sağlar	,780
Benim takımım, her üyenin en iyi fikirlerini de paylaşması ile problem çözümleri için birçok farklı teknik kullanır	,760
Takım üyelerinin farklı düşünceleri olduğunda, her biri kendi düşüncelerini açıklar	,759
Takım üyeleri diğer takım üyelerinin konuşurken ne söylediğine dikkat ederler	,758
Bütün takım üyeleri tartışmalara katılmak için çaba harcar	,749
Tüm takım üyeleri grup münakaşaları sırasında devamlı olarak dikkatlerini verirler	,734

Geçerlilik analizinden sonra yapılması gereken diğer bir analiz ise güvenilirlik analizidir. Güvenilirlik analizi yapılırken, Cronbrach Alpha modeli kullanılmıştır. Yapılan test sonucunda takım performansı ölçeğinin alpha değeri yaklaşık 0,97 çıkmıştır. Buna göre ölçeğin güvenilirliği çok yüksektir.

Tablo 4.9 Takım performansı ölçeği güvenilirlik testi sonucu

Takım Performansı
Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach Alpha Değeri	İfade Sayısı
,969	18

4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Hipotez, bir probleme ait doğal bir fenomeni, süreci veya bir olayı açıklayan; bilinçli, test edilebilir, tahmini bir çözümdür (Schafersman, 1994: 7). Başka bir tanıma göre ise tesadüfi bir değişkene istinaden yapılan bir varsayımdır (Kurtuluş, 1989: 69). Hipotez testi ise bir örneklem ortalaması ile bu örneklemin çekilmiş olduğu düşünülen ortalaması arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının yorumlanması olarak tanımlanmaktadır.

Hipotez testlerinin yapılabilmesi için öncelikle bazı varsayımlar yapılmalıdır. Bu çalışmadaki varsayımlar ise şunlardır:

- Veri toplama aracı (anket) aranan şartları taşımaktadır.
- Üzerinde çalışılan örneklem, ana kütlenin bir parçasıdır.
- Örneğe alınan birimler birbirinden bağımsız olarak seçilmişlerdir.

Örneklemden alınan ortalama ile ana kütle ortalamasının farklı olmadığı hipotezine (null) H_0 hipotezi adı verilmektedir. Her null H_0 hipotezine karşın bir H_1 (karşıt hipotez) bulunmaktadır. Bu çalışmada alternatif hipotezler test edilmiştir. Yapılan istatiksel analizler sonucunda red ya da kabul edilen hipotezler alternatif hipotezlerdir.

Araştırmanının ana hipotezi, motivasyonun takım performansını pozitif yönde etkilemesidir. Alt hipotezler ise yapılan faktör analizi sonrası 2 alt faktöre ayrılan motivasyon ölçeğinin takım performansını pozitif yönde etkileyip etkilemediği oluşturacaktır. Dolayısı ile araştırmanın 3 hipotezi mevcuttur:

H_1: Motivasyon, çapraz fonksiyonel takım performansı üzerinde etkilidir.

H_{1a}: İçsel Motivasyon, çapraz fonksiyonel takım performansı üzerinde etkilidir

H_{1b}: Dışsal Motivasyon, çapraz fonksiyonel takım performansı üzerinde etkilidir

4.7. VERİLERİN KODLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ANALİZİ

Toplanan anketlerden elde edilen veriler, SPSS ortamında incelenmiştir. SPSS ilk sürümü 1968 yılında piyasaya verilmiş istatiksel analizlere yönelik bir bilgisayar programıdır. Özellikle sosyal bilimlerdeki istatistiksel analizlerde yoğun olarak kullanılmaktadır. SPSS başlıca şu prosesler ile çalışmaktadır:

- Verilerin girişi
- Verilerin programa özgü bir biçime dönüştürülmesi
- Girilen veriler üzerinden istatiksel analiz ve grafiklerin oluşturulması

Çalışmada toplanan veriler önce düzenlenmiş, sonrasında ise olası hataları tespit etmek adına tüm verilerin frekans tabloları, minimum ve maksimum değerleri alınarak hataların önüne geçilmiştir.

4.7.1. Araştırmada Kullanılan İstatiksel Yöntemler

Ankette elde edilen veriler, SPSS ortamında, frekans, korelasyon, regresyon, t-test ve anova testlerine tabi tutularak analiz edilmiştir. Korelasyon ve regresyon ile birey motivasyonu ve birey motivasyonun alt faktörleri olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon faktörlerinin takım performansı üzerindeki etkisi anlamlandırılmaya çalışılırken, t-test'i ile cinsiyet farklılığının takım performansına

etkisi incelenmiş, anova testi ile diğer demografik bilgilerin takım performansı üzerinde etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bu testtler yapılırken verilerin normal dağılım yapıldığı kabul edilmiştir. Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda bu kabulün yapılabilmesi gerekli şartlar hakkında literatür taraması gerçekleşmiştir. Literatür taramasının sonucu olarak, eldeki verilerle normal dağılım kabulü üzerinden analiz yapılabileceği sonucu çıkarılmıştır.

4.7.2. Verilerin Normal Dağılımı

Anketteki ölçeklere ait verilerin parametrik olarak analiz edilebilmesi için, verilerin normal dağılım göstermesi gereklidir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini analiz edebilmek için SPSS te normal dağılım analizi yapılmıştır.

Özellikle sosyal bilimler üzerine yapılan çalışmalarda verilerin mükemmel bir normal dağılım gösterdiği nadir görülmektedir. Bu sebeple sosyal bilimlerde literatürde genel kabul 'skewness ve kurtosis' rakamlarının -1.5 ile +1.5 ya da -1.0 ile +1.0 aralığında olması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiğidir (Watson, 2015). Bu çalışmada da hem motivasyon ölçeği, hem de takım performansı ölçeği için bu değerler -1.5 - +1.5 bandında olduğu için verilerin normal dağıldığı kabul edilerek veriler üzerinde parametrik analiz yapılmıştır.

Yine sosyal bilimlerde yapılan analizlerde normal dağılım kabulü için yapılan yorumlardan biri de Streiner ve Norman (1995)'a aittir. Kitaplarında, eğer bireylerin %80'i ölçeğin bir noktasında toplanmadıysa normal dağılım kabul edilebilir demişlerdir (Streiner ve Norman, 1995) Sonuç olarak, bu çalışmaya ait motivasyon ve takım performansı ölçek değerlerinde majör bir uygunsuzluk olmadığından ve bu değerler -1.5 - +1.5 bandında olduğu için verilerin normal dağıldığı kabul edilerek veriler üzerinde parametrik analiz yapılmıştır.

Tablo 4.10 Motivasyon ve takım performansı ölçekleri için skewness ve kurtosis değerleri

		Istatistik	Standart Hata
takımperformans_ortalama	Mean	3,6253	,09524
	Skewness	-,010	,230
	Kurtosis	-1,109	,457
motivasyon_ortalama	Mean	3,4343	,05868
	Skewness	-,363	,230
	Kurtosis	-1,082	,457

4.8. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK BİLGİLERİNİN FREKANS DAĞILIMLARI

Bu bölümde ankete katılan 110 çalışanın demografik bilgileriyle ilgili frekans değerleri verilmiştir. Bu değerler sırasıyla; çalışanların cinsiyetleri, eğitim durumları, yaşları, firmadaki çalışma süreleri, genel çalışma süreleri, branşları, ait oldukları çapraz fonksiyonel takım tipidir. Bu frekans değerleri SPSS yardımıyla frekans tabloları ve pasta grafikleri olarak verilmiştir.

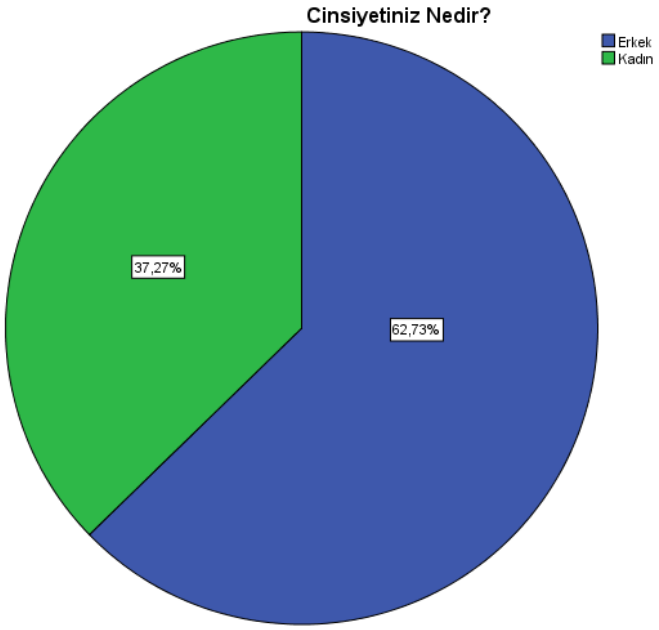
4.8.1. Ankete Katılanların Cinsiyet Frekans Dağılımı

Ankete katılan 110 kişinin, 69 tanesi erkek, 41 tanesi kadındır. Buna göre erkek çalışan anket katılım yüzdesi %62.7, kadın yüzdesi ise %37.3 olmuştur.

Tablo 4.11 Ankete katılanların cinsiyet frekans dağılım tablosu

Cinsiyetiniz Nedir?

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	Erkek	69	62,7	62,7
	Kadın	41	37,3	100,0
	Total	110	100,0	



Şekil 4.2 Ankete katılanların cinsiyet frekans dağılımı pasta grafiği

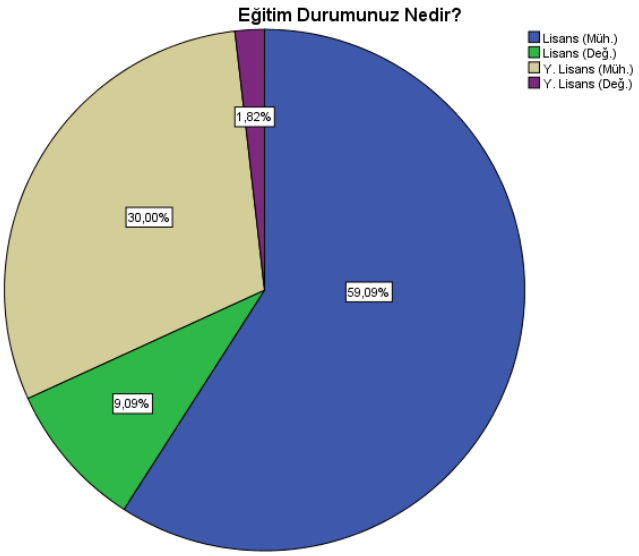
4.8.2. Ankete Katılanların Eğitim Durumu Frekans Dağılımı

Ankete katılan 110 kişiden, 65 tanesinin lisans mezunu mühendis, 33 tanesinin yüksek lisans mezunu mühendis, 10 tanesinin Lisans mezunu çalışan ve 2 tanesinin yüksek lisans mezunu olmuştur. Buna göre oransal dağılım olarak en yüksek katılımcı oranını %59.1 ile lisans mezunu mühendis grubu oluşturmaktadır.

Tablo 4.12 Ankete katılanların eğitim durumu frekans dağılımı

Eğitim Durumunuz Nedir?

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	Lisans (Müh.)	65	59,1	59,1
	Lisans (Değ.)	10	9,1	68,2
	Y. Lisans (Müh.)	33	30,0	98,2
	Y. Lisans (Değ.)	2	1,8	100,0
	Total	110	100,0	



Şekil 4.3 Ankete katılanların eğitim durumu pasta grafiği

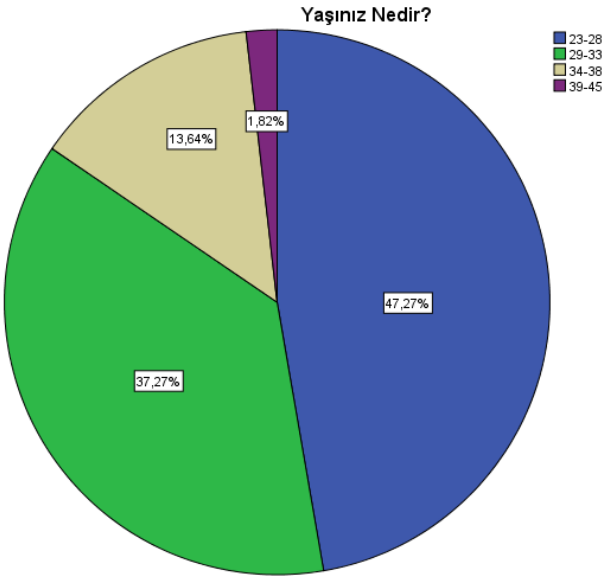
4.8.3. Ankete Katılanların Yaş Durumu Frekans Dağılımı

Ankete katılan 110 kişiden, en kalabalık grubu 52 kişi ve %47.3 oran ile 23-28 yaş arası grup oluşturmuştur. Bu oran tüm anket katılımcıların yaklaşık yarısına denk gelmektir. Bununla birlikte 29-33 yaş grubu 41 kişi ile %37.3 oranı ile ikinci yoğun grubu oluştururken, en düşük oran ise yalnızca 2 katılımcının oluşturduğu 39-45 yaş bandı oluşturmuştur.

Tablo 4.13 Ankete katılanların yaş durumu frekans dağılımı

Yaşınız Nedir?

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	23-28	52	47,3	47,3
	29-33	41	37,3	84,5
	34-38	15	13,6	98,2
	39-45	2	1,8	100,0
	Total	110	100,0	



Şekil 4.4 Ankete katılanların yaş durumu pasta grafiği

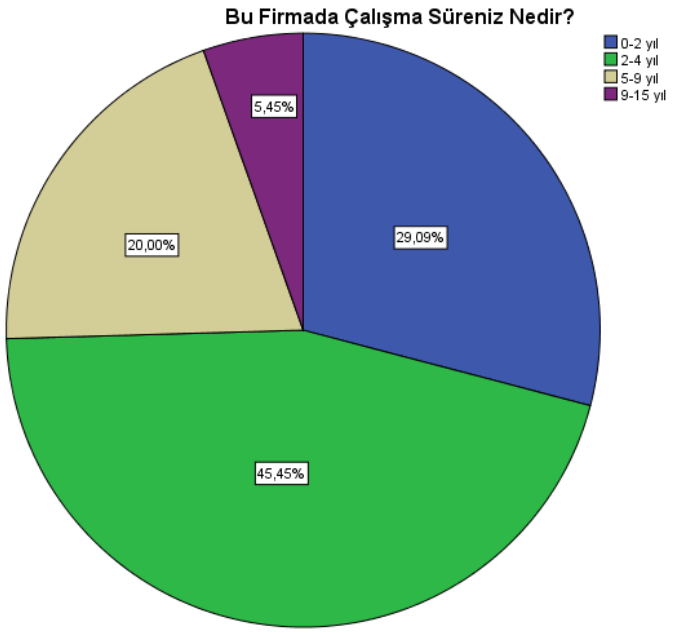
4.8.4. Firmadaki Çalışma Süresine Ait Frekans Dağılımı

Ankete katılan 110 kişiden, en yüksek frekansı 50 kişi ve %45 oran ile 2-4 yıl arası çalışanlar oluşturmuştur. Bunu ise 32 kişi ve %29 oran ile 0-2 yıl arası çalışanlar takip etmektedir. Toplamda ankete katılan kitlenin yaklaşık olarak %75'inin, 5 yıldan daha az tecrübeli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.14 Ankete katılanların firmadaki çalışma süresine ait frekans dağılımı

Bu Firmada Çalışma Süreniz Nedir?

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	0-2 yıl	32	29,1	29,1
	2-4 yıl	50	45,5	74,5
	5-9 yıl	22	20,0	94,5
	9-15 yıl	6	5,5	100,0
	Total	110	100,0	



Şekil 4.5 Ankete katılanların firmadaki çalışma süresine ait pasta grafiği

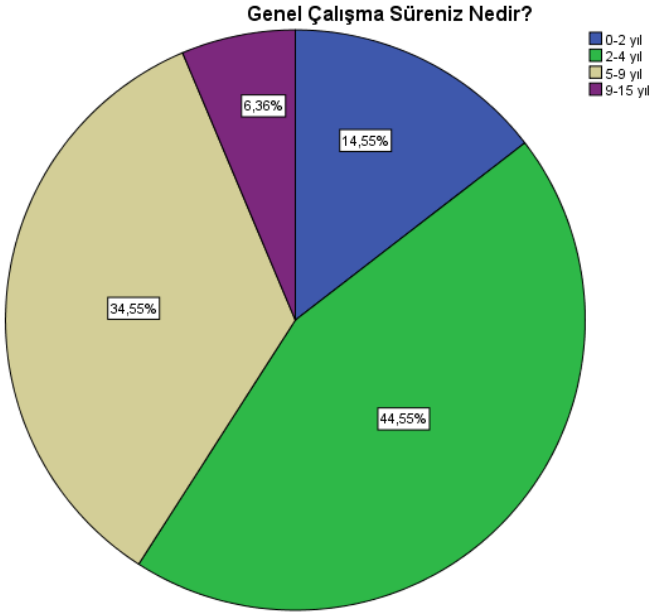
4.8.5. Toplam Çalışma Süresine Ait Frekans Dağılımı

Katılımcıların en büyük frekanslı kitlesini toplam 49 adet ve %44 oran ile 2-4 yıl arası çalışanlar oluşturmuştur. Bunu takip eden ikinci frekans kitlesini ise 38 kişi ve %34 oran ile 5-9 yıl arası çalışanlar oluşturmuştur.

Tablo 4.15 Ankete katılanların toplam çalışma süresine ait frekans dağılımı

Genel Çalışma Süreniz Nedir?

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	0-2 yıl	16	14,5	14,5
	2-4 yıl	49	44,5	59,1
	5-9 yıl	38	34,5	93,6
	9-15 yıl	7	6,4	100,0
	Total	110	100,0	



Şekil 4.6 Ankete katılanların toplam çalışma süresine ait pasta grafiği

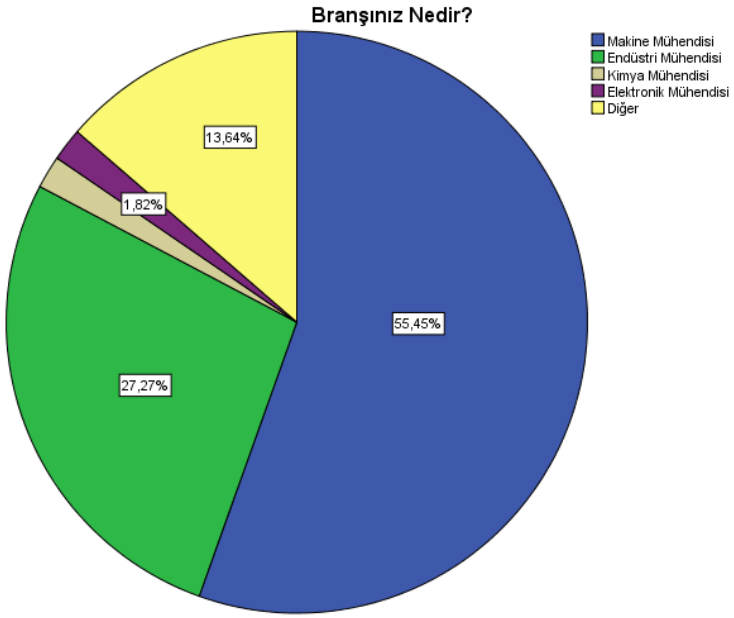
4.8.6. Ankete Katılanların Mesleki Branşına Ait Frekans Dağılımı

Ankete katılan 110 kişiden en yoğun frekansı 61 kişi %55.5 oran ile makine mühendisleri oluştururken, bir sonraki yoğunluk ise endüstri mühendislerine ait olmuştur. Toplam katılımcıların %82.7 si bu iki meslek grubundandır.

Tablo 4.16 Ankete katılanların mesleki branşına ait frekans dağılımı

Branşınız Nedir?

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Değer	Makine Mühendisi	61	55,5	55,5
	Endüstri Mühendisi	30	27,3	82,7
	Kimya Mühendisi	2	1,8	84,5
	Elektronik Mühendisi	2	1,8	86,4
	Diğer	15	13,6	100,0
	Total	110	100,0	



Şekil 4.7 Ankete katılanların mesleki branşına ait pasta grafiği

4.8.7. Çalışanların Fonksiyonel Takımlarının Frekans Dağılımı

Anket formu oluştulurken değelerin daha güvenilir çıkması açısından takımlardaki katılımcı sayılarının birbirine yakın olmasına önem verilmiştir. Buna göre yaklaşık olarak her bir takımın ankete katılımcı sayısı, ana kütlenin yaklaşık %14 ünü oluşturmaktadır.

Tablo 4.17 Ankete katılanların fonksiyonel takımlarının frekans dağılımı

Çalıştığınız Fonksiyonel Takım Nedir?

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	İç Gövde Mühendisliği	16	14,5	14,5
	Dış Gövde Mühendisliği	16	14,5	29,1
	Araç Mühendisliği	16	14,5	43,6
	Satın Alma	15	13,6	57,3
	Yeni Projeler	15	13,6	70,9
	Üretim & Kalite	16	14,5	85,5
	MP&L	16	14,5	100,0
	Total	110	100,0	

4.9. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.9.1. Korelasyon Analizi

H_1: Motivasyon, çapraz fonksiyonel takım performansını pozitif yönde etkilemektedir

H_{1a}: İçsel motivasyon çapraz fonksiyonel takım performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1a}: Dışsal motivasyon çapraz fonksiyonel takım performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotezlerin testi yapılmadan önce ilk olarak motivasyona ait faktörler olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ile çapraz fonksiyonel takım performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı sorgulanmalıdır. Bu ilişkilerin varlığının analiz edilmesi için önce Pearson Korelasyon testi yapılmıştır. Sonrasında ise bu ilişkinin boyutunu anlamak için regresyon ve anova testleri kullanılmıştır. Pearson korelasyon testi iki değişken arasında bağ olup olmadığına bakılırken kullanılmaktadır. Burada da motivasyon ve çapraz fonksiyonel takım performansı arasında ilişki pearson korelasyon ile test edilmiştir.

Tablo 4.18 Değişkenlere ait korelasyon katsayıları

Korelasyonlar

		İçsel_Motivasyon	Dışsal_Motivasyon	takımperformans_ortalama
İçsel_Motivasyon	Pearson Korelasyon	1	,177	,813**
	Sigma		,065	,000
	N	110	110	110
Dışsal_Motivasyon	Pearson Korelasyon	,177	1	,420**
	Sigma	,065		,000
	N	110	110	110
takımperformans_ortalama	Pearson Korelasyon	,813**	,420**	1
	Sigma	,000	,000	
	N	110	110	110

**. Korelasyon, 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Test tablosunda hem içsel motivasyon – takım performansı hem de dışsal motivasyon – takım performansı sigma değerlerinin 0.05 ten küçük çıktığı görülmektedir. Yani bir başka deyişle, hem içsel motivasyon, hem de dışsal motivasyon ile çapraz fonksiyonel takım performansı arasında 0.01 seviyesinde anlamlı bir ilişki vardır ya da çapraz fonksiyonel takımların performansı, her iki motivasyon unsurundan da anlamlı bir şekilde etkilenmektedir.

4.9.2. Regresyon Analizi

Hem içsel hem de dışsal motivasyon ile çapraz fonksiyonel takımların performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyduktan sonra yapılması gereken bu ilişkinin boyutunu, yani etkisini bulmaktır. Bunun için de yapılması gereken test regresyon analizidir.

Çoklu regresyon testi yapılırken; içsel ve dışsal motivasyon bağımsız değişken, takım performansı ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Regresyon testi sonuçlarına göre, oluşturulan model anlamlı (p: ,000) olup R^2 değeri 0,739 olarak bulunmuştur. Yani, motivasyon çapraz fonksiyonel takım performansının %74 ünü açıklayan bir unsurdur. Bu da motivasyonun takım performansını etkileyen ana unsur olduğunu göstermektedir. Dolayısı ile H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.19 Çoklu regresyon testi R ve R^2 değerleri ve Anova tablosu

Model Özeti

Model	R	R Kare Değeri	Ayarlanmış R kare Değeri
1	,860[a]	,739	,734

ANOVA[a]

Model		Kareler Toplamı	df	Mean Kare	F	Sig.
1	Regression	80,402	2	40,201	151,673	,000[b]
	Residual	28,360	107	,265		
	Total	108,762	109			

a. Bağımlı Değişken: Takım Performansı

Çoklu regresyon testi, içsel ve dışsal motivasyonun da takım performansı üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Her iki sigma değerinin de 0 olması ve B katsayılarının pozitif olması, her iki bağımsız değişkeninin artışında bağımlı değişkenin de arttığını ortaya koymaktadır. Bununla beraber içsel motivasyonun (β=0,762; p<0,05) ve dışsal motivasyonun (β=0,286; p<0,05) olması, içsel motivasyonun takım performansı üzerinde dışsal motivasyona göre daha büyük katkı sağladığını göstermektedir.

Tablo 4.20 İçsel ve dışsal motivasyona ait çoklu regresyon değerleri

Katsayılar[a]

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sigma
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	-1,375	,345		-3,986	,000
	İçsel_Motivasyon	1,001	,066	,762	15,195	,000
	Dışsal_Motivasyon	,435	,076	,286	5,696	,000

a. Bağımlı Değişken: Takım Performansı

Sonuç olarak 3 hipotezin de doğruluğu ispatlanmıştır. Yani motivasyon takım performansını artırdığı gibi, motivasyonun 2 alt faktörü olan iç ve dış motivasyon da takım performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Tablo 4.21 Hipotez testlerinin sonuçları

#	HİPOTEZ	SONUÇ
H_1	Motivasyon, Çapraz Fonksiyonel Takım Performansını Artırmaktadır	Kabul
H_{1a}	İçsel Motivasyon, Çapraz Fonksiyonel Takım Performansını Artırmaktadır	Kabul
H_{1b}	Dışsal Motivasyon Çapraz Fonksiyonel Takım Performansını Artırmaktadır	Kabul

4.9.3. Demografik Özelliklerin Çapraz Fonksiyonel Takım Performansına Etkisi Üzerine Bulgular

Takım üyelerinin cinsiyeti ile çapraz fonksiyonel takım performansı arasındaki ilişkiye bakılmak için independent sample t-testi yapıldığında, sigma değerinin 0.05 ten yukarı olduğu yani 0,606 olduğu görülmektedir. Yani cinsiyet ile takım performansı arasında ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.22 Takım üyelerinin cinsiyeti ve takım performansı t-test tablosu

Grup İstatistiği

	Cinsiyetiniz Nedir?	N	Ortalama	Standart Sapma
Takım Performansı	Erkek	69	3,6232	1,02159
	Kadın	41	3,6287	,97202

Bağımsız Örneklemler T-Testi

		Varyans Eşitliği için Levene Testi		T-Test		
		F	Sigma	t	df	Sigma
Takım Performansı	Varyansların Eşitliği Kabul Edildiğnde	,268	,606	-,03	108	,978
	Varyansların Eşitliği Kabul Edilmediğinde			-,03	87,554	,977

Sonuç: Cinsiyet ile çapraz fonksiyonel takım performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur

Takım üyelerinin eğitim durumu, yani lisans ve lisansüstü eğitim yapmış olmasının çapraz fonksiyonel takım performansına etkisini anlamak için anova testi yapıldığında, varyans dağılımının homojen olduğu ve sigma değeri 0.05 in üzerinde çıktığı görülmektedir. Dolayısı ile çalışanların eğitim seviyesi ile ait oldukları çapraz fonksiyonel takımların performansları arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.23 Takım üyeleri eğitim durumu – takım performansı anova test tablosu

Varyansların Homojenlik Testi

takımperformans_ortalama

Levene İstatistiği	df1	df2	Sigma
1,400	3	106	,247

ANOVA

takımperformans_ortalama

	Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sigma
Gruplar Arası	,957	3	,319	,314	,815
Gruplar İçinde	107,804	106	1,017		
Toplam	108,762	109			

Sonuç: Takım üyelerinin eğitim durumu ile çapraz fonksiyonel takım performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur

Takım üyelerinin yaşı ile çapraz fonksiyonel takım performansının arasında anova testi yapıldığında sigma değeri 0,05 in üzerinde çıkmıştır. Yani takım üyelerinin yaşı ile takım performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ön koşul olarak varyans dağılımı homojen olduğu için bu test kullanılmıştır.

Tablo 4.24 Takım üyelerinin yaşı – takım performansı anova test tablosu

Varyansların Homojenlik Testi

takımperformans_ortalama

Leneve İstatistiği	df1	df2	Sigma
1,662	3	106	,180

ANOVA

takımperformans_ortalama

	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sigma
Gruplar Arası	4,318	3	1,439	1,461	,229
Gruplar İçinde	104,444	106	,985		
Toplam	108,762	109			

Sonuç: Takım üyelerinin yaşı ile çapraz fonksiyonel takım performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur

Takım üyelerinin firmada çalışma süresinin, çapraz fonksiyonel takım performansına etkisini anlamak için anova testi yapıldığında sigma değerinin 0.05 değerinin altında olduğu görülmüştür. Yani, takım üyelerinin bulundukları firmadaki tecrübelerinin, çapraz fonksiyonel takım performansına anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 4.25 Takım üyelerinin firmada çalışma tecrübeleri - çapraz fonksiyonel takım performansı anova test tablosu

Varyansların Homojenlik Testi

takımperformans_ortalama

Levene İstatistiği	df1	df2	Sigma
1,056	3	106	,371

ANOVA

takımperformans_ortalama

	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	4,761	3	1,587	1,617	,190
Gruplar İçinde	104,001	106	,981		
Total	108,762	109			

Sonuç: Takım üyelerinin firmada çalışma süreleri ile çapraz fonksiyonel takım performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur

Çalışanlarının toplam mesleki tecrübelerinin, parçası oldukları çapraz fonksiyonel takım performanslarına etkisi konusunda anlamlı bir ilişki olup olmadığını denetlemek için varyans homojenlğine bakılmış olup, varyansım homojenliğine istinaden anova testi yapıldığında sigma değerinin 0,05 değerinin altında çıkmıştır. Yani çalışan toplam tecrübesi ile çapraz fonksiyonel takım performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.26 Takım üyelerinin toplam çalışma tecrübesi – çapraz fonksiyonel takım performansı anova test tablosu

Varyansların Homojenlik Testi

takımperformans_ortalama

Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
,661	3	106	,578

ANOVA

takımperformans_ortalama

	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sigma
Gruplar Arası	2,357	3	,786	,783	,506
Grupların İçinde	106,405	106	1,004		
Total	108,762	109			

Sonuç: Çalışanların toplam mesleki tecrübeleri ile çapraz fonksiyonel takım performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur

Takım üyelerinin mesleğinin, çapraz fonksiyonel takım performansına etkisi üzerine anova testi yapılmak için ön koşul olan varyans homojenlik testi yapılmış ancak varyansların homojen olmadığı görülmüştür. Bu sebeple bu incelemede korelasyon testi yapılmıştır. Buna göre sigma değerinin 0,05 ten fazla olduğu görülmektedir. Bu da takım üyelerinin branşları ile çapraz fonksiyonel takım performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 4.27 Takım üyelerinin mesleği ile ilgili varyansların homojen dağılım tablosu

Varyansların Homojenlik Testi

takımperformans_ortalama

Levene İstatistiği	df1	df2	Sigma
2,771	4	105	,031

Tablo 4.28 Takım üyelerinin mesleği - çapraz fonksiyonel takım performansı korelasyon tablosu

Korelasyonlar

		Branşınız Nedir?	takımperformans_ortalama
Branşınız Nedir?	Pearson Correlation	1	,034
	Sig.		,721
	N	110	110
takımperformans_ortalama	Pearson Correlation	,034	1
	Sig.	,721	
	N	110	110

Sonuç: Çalışanların meslekleri ile çapraz fonksiyonel takım performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur

Fonksiyonel takım tipi ile takımın performansı arasında ilişkiye bakılmak için anova testi yapılmıştır. Bu test ile bu takımların, takım performansı ortalamalarının takım cinsine göre ne kadar değiştiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Dağılımların sigma değeri 0,05'ten büyük olduğu için homojen dağılım olduğu görülmektedir. Ancak anova sigma değeri 0,05 in üstünde olduğundan, bu gruplar arasında ortalama bakımından fark yoktur. Yani takım cinsinin takım performansına etkisi yoktur.

Tablo 4.29 Takımın tipi – çapraz fonksiyonel takım performansı anova test tablosu

Varyansların Homojenlik Testi

takımperformans_ortalama

Levene İstatistiği	df1	df2	Sigma
1,975	6	103	,076

ANOVA

takımperformans_ortalama

	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sigma
Gruplar Arası	4,257	6	,710	,699	,651
Gruplar İçinde	104,505	103	1,015		
Total	108,762	109			

Sonuç: Fonksiyonel takım tipi ile çapraz fonksiyonel takım performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur

BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Teknolojik ve bilimsel gelişmeler, toplumlar arası haberleşmenin ve iletişimin gelişmesi, basın yayın organlarına ulaşımın kolaylaşmasıyla birlikte organizasyonlar ve bireyler arası bilgi alış verişi artmaya başlamış ve bu artışa bağlı olarak, 21. Yy'da küresel kapitalizmin ihtiyaç duyduğu çalışma şekli hız, çeviklik ve esneklik üzerine kurulu hale gelmiştir. Günümüzde işletmelerin kalıcı ve sürdürülebilir olmaları için değişen çevre şartlarına esneklik göstermesi ve yeni dinamiklere çok daha hızlı tepki vermesi zorunlu hale gelmiştir. Bu dinamizmi sağlayamayan şirketler zaman için de kârlılıklarını ve büyüklüklerini koruyamayarak yok olabileceklerdir.

Yaşadığımız çağın konjenktürel özellikleri, işletmelerin maliyetlerini düşürmesini, içte ve dışta daha katılımcı çalışmalara sahip olmasını gerektirmektedir. Katılımcılığın artması ile beraber alanında uzman bireylerin aktif katılımına ihtiyaç duyulurken, bir yandan da bu bireyleri bir arada çalıştırmaya veya tek tek çalışanlar bazında işbirliği ve koordinasyon yapmaya olan ihtiyaç ta artmaktadır. Bireyleri tek tek koordine etmek çok zor olduğundan bunun yerine daha kolay seçenek olarak uygun bir takım yaratmak tercih edilmektedir. Takım çalışmasıyla beraber işletmeler, işbirliği ve koordinasyonu tek tek çalışanlar bazında değil, çalışma grupları ve takımlar gibi daha ileri yapılar aracılığıyla sağlamaktadır.

Takım çalışmaları ile beraber üretim veya teslimat süreleri düşünüldüğünde, takım üyelerinin eş zamanlı ve koordinasyon içinde çalışması önemli zaman kazanımları sağlamaktadır. İnovasyon açısından bakıldığında, farklı alanlardan uzman bireylerin bir araya gelerek çalışması yenilikçi ürün ve hizmet geliştirmede etkili sonuçlar vermektedir. Bununla birlikte literatürde yapılan araştırmalarda da takım çalışmasının etkinlik ve verimlilik artışı sağladığı bilinmektedir. Takım çalışması yalnızca ürün, hizmet ve süreç konularında iyileşme sağlamamakta, aynı zamanda kalitede de faydalı olmaktadır. Normalde çalışanlar tarafından yapılan sıralı işlerin, bir takım tarafından eş zamanlı ve sıralı şekilde gerçekleştirilmesinin zaman olarak kazanım sağladığı, maliyetleri azaltırken etkinlik ve kaliteyi artırdığı gözlemlenen bir durumdur.

Bu noktada oluşturulacak takımın yapısı önem kazanmaktadır. Günümüzde özellikle büyük işletmeler, bir problem ya da belirlenen bir iş için farklı uzmanlıkları olan bireylerin bir arada çalıştığı takım tiplerine daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Ortak problemleri çözmek için farklı departmanlardan, alanında uzman bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan çapraz fonksiyonel takımlar da işletmenin bu ihtiyacını karşılamaktadır.

Çapraz fonksiyonel takımların en büyük avantajları, karmaşık problemlerin daha kolay incelenebilmesi, müşteri odaklılığı artırması, daha yaratıcı çalışmalar ortaya koyabilmesi ve organizasyonel öğrenme sağlamasıdır. Alanında uzman kişilerin birbirleriyle bilgi paylaşımı yapmasıyla işletmenin geneline de hakim daha uzman çalışanlar ortaya çıkmaktadır. Bu sayede de organizasyonun ihtiyaç duyduğu esneklik ve hıza ulaşım da daha kolay hale gelmektedir.

Çapraz fonksiyonel takımların öneminin bu kadar arttığı zamanda ortaya çıkan diğer bir ihtiyaç ise bu takımların organizasyonun beklentilerini karşılamasıdır. Ancak gerek çapraz fonksiyonel takım üyelerinin daha önce mensubu olduğu takımların yönetim anlayışlarının çok farklı olması, gerekse farklı kültür ve çalışma disiplerine sahip olmaları sebebiyle bu takımları verimli ve etkili olmasını sağlamak ta oldukça zordur. Ülkemizde özellikle daha büyük ölçekli organizasyonların, yeni ürün devreye alma, arge veya inovasyon faaliyetleri ya da kısa dönemli uzmanlık istenen işler için kullanmaya başvurduğu bu takımların daha yüksek performans göstermesini sağlayacak etkenlerin belirlenmesi gerekmektedir.

İşte bu noktada; çapraz fonksiyonel takım performansını etkileyen ve önemli bir etmen olduğu düşünülen motivasyon kavramının etkileri ölçülmek istenmiştir. Bunun için bir otomotiv firmasında çapraz fonksiyonel takım içinde faaliyet gösteren 110 kişi tarafından doldurulan anket çalışmasının yorumları, bulguları ve sonuçları değerlendirilmiştir.

Katılımcılardan, erkek çalışanların %62 ile daha fazla olduğu ankette, lisans mezunlarının %68 ile çoğunlukta olduğu ve büyük çoğunluğunun genç nüfusa sahip olduğu (2-4 yıl tecrübe) görülmektedir. Aynı zamanda anketi dolduran bireylerin %83 ünü makine ve endüstri mühendisleri oluşturmaktadır. Tecrübeyle beraber yaşanan terfilerin sonucu olarak, çapraz fonksiyonel takım üyelerinin ağırlıklı olarak genç nüfustan oluştuğu görülmekte olup, bu kuşağın Y jenarasyonu olduğu

bilinmektedir. Bu yaş grubundaki bireylerin oluşturdukları takımlardaki motivasyon performans ilişkisinin anlaşılması bakımından bu bilgiler önem teşkil etmektedir.

Bu araştırmada bağımlı değişken olan motivasyon ve alt faktörleri olarak içsel-dışsal motivasyon faktörünün, bağımlı değişken olan takım performansına etkisi, çapraz fonksiyonlar özelinde değerlendirilmişlerdir. Yapılan faktör analizi sonrası motivasyon ölçeğinde 2 faktörü birden ölçen 3 ifadenin çıkarılması sonrası, her iki ölçeğe yapılan güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin değerleri yüksek çıkmıştır. Bu da araştırmanın verdiği sonuçların güvenilir olduğunun göstergelerinden biridir.

Çapraz fonksiyonel takımlarda birey motivasyon durumlarının takımın genel performansını nasıl etkilediğini gözlemlemek adına, çoklu regresyon testi uygulanmış ve R^2 değeri 0,737 olarak bulunmuştur. Yani birey motivasyonu, çapraz fonksiyonel takım performansı üzerinde %74 lük bir etkiye sahiptir denebilir. Bu da, motivasyonun günümüzde çapraz fonksiyonel takım performansına çok önemli bir yeri olduğunu göstermektedir.

Çoklu regresyon analiziyle beraber motivasyonun alt faktörleri olan içsel ve dışsal motivasyonun, çapraz fonksiyonel takım performansı üzerindeki etkileri de bu araştırmada incelenmiştir. Sonuç olarak içsel motivasyonun takım performansı üzerinde dışsal motivasyona göre daha yüksek etkisi olduğu görülmüştür. Literatür de bunu destekleyen birçok araştırma da bulunmaktadır. Örneğin, (Karl Druncker,1945) tarafından davranış bilimlerinde kullanılmak üzere yaratılan mum deneyi ABD'de Princeton Üniversitesinde çalışan Sum Glucksberg tarafından uygulanmıştır. Deneyi yaparken, denekleri 2 gruba bölmüş ve gruplardan birine sadece süre ölçümü yapmak için bu deneyi yaptığını söylerken diğer gruba ise ödül vaadetti. Ancak buna rağmen deney sonunda ikinci grup problemi daha hızlı çözemedi. Bu da dışsal motivasyonun takım performansı üzerinde her zaman beklediği etkiyi yapmadığının deneysel göstergelerinden biridir. (Ramm vd, 2013: s.2)

Çapraz fonksiyonel takımların performansında, demografik özelliklerin etkili olup olmadığının da araştırması yapılmıştır. Bireyin cinsiyetinin, ne kadar etkili olduğunu görmek için 2 değişken olduğundan t-testi yapılmış, diğer demografik özelliklerde takım performansı ortalama farklılıklarının görülmesi için one-way anova testi uygulanmıştır. Çıkan sonuçlara göre; çapraz fonksiyonel takımların

performansında demografik özelliklerin hiçbirinin tek başına doğrudan anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Yani bir başka deyişle anket sonuçlarına göre; demografik özelliklerin takım performansı üzerinde bilimsel açıdan incelemeye değer bir etkisi gözlemlenememiştir.

Elde edilen sonuçlar, özellikle organiasyon ve yöneticiler açısından son derece önemlidir. Bu sonuçlara göre takım üyelerinin bireysel motivasyon durumları, çapraz fonksiyonel takım performansı üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle ülkemizde bu takım tipi daha çok büyük ölçekli firmalarda kullanıldığından ve büyük ölçekli firmalardaki çalışanlar görece daha kalifiye olduklarından, bu kalifiye personellerin motivasyonunu artırılması için yöneticilere ve organizasyona büyük görev düşmektedir. Yöneticinin veya takım liderinin yapması gereken, üyelerinin nasıl ve hangi etmenlerle motive olduğunu saptamak ve buna yönelik faaliyetler ortaya koymaktır. Bunun için yöneticilerin çalışan profilini bilmesi ve birey özelinde motivasyon yönetimi uygulaması gereklidir.

Araştırmadan çıkan diğer sonuca göre, dışsal motivasyon unsuru olarak kullanılan ödüllendirme, prim gibi araçlar, çapraz fonksiyonel takımların performanslarını artırsa da bireylerin içsel motivasyonu kadar bir etkisi bulunmamaktadır. Dolayısı ile bu takımların motivasyonlarını artırmak isteyen yöneticilerin, içsel motivasyon araçlarına odaklanması daha yerinde olacaktır. Özellikle içsel motivasyon faktöründeki ifadelerde katsayı değerleri yüksek olan ifadelerin daha çok yöneticilerle ilgili olması, çapraz fonksiyonel takım performansı konusunda yöneticilere büyük bir görev düştüğünü göstermektedir.

Son olarak bu çalışmanın sınırlılıklarından biri olarak, çapraz fonksiyonel takım performansına motivasyonunun etkisini anlamlandırmak üzere otomotiv sektöründeki bir firmada yapılması kabul edilebilir. Dolayısı ile sonraki çalışmalarda farklı sektörlerin de değerlendirilmesi faydalı olacaktır. Bununla birlikte motivasyon dışındaki diğer etmenlerin de, çapraz fonksiyonel performansını anlamlandırmak üzere incelenmesi, literatür açısından geliştiri olabilecektir. Günümüzde önemi hızla artan çapraz fonksiyonel takımların nasıl daha motive olarak daha efektif ve daha yüksek performanslı şekilde çalışabileceğini anlamlandırmak, günümüz işletmelerine büyük faydalar sağlayacaktır.

KAYNAKÇALAR

Adair J. (2003). Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?. İstanbul Babıali Kültür Yayıncılığı. Çeviri: Salih Uyan, s. 9, 179

Adkins, Helen (2006). The Laws of Motivation. In Caterer & Hotelkeeper. 196. Issue 4429. s. 302, http://web.ebscohost.com.miman.bib.bth.se/ehost/d

Akal Z. (1992) İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayını, Ankara, 1992 – s. 5

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2007). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, s.132

Armstrong, M. (2001). A Handbook of Human Resource Management Practice. 8th ed. London

Anderson, N., & West, M. A. (1996). The Team Climate Inventory: Development of the TCI and Its Applications in Teambuilding for Innovativeness. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(1), s. 53-66

Argote, L., & McGrath, J. E. (1993). Group processes in organizations. Continuity and change. In C. L.Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology New York: John Wiley & Sons

Arlı, M. ve Nazik, H. (2001). Bilimsel araştırmaya giriş. Ankara: Gazi Kitabevi, s.77

Ataman G. (2001) İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul: 2001, s.437

Aynalı, Y. , Yönetimde Sıfır Hiyerarşi ve Müşteri Tatmini İlişkisi, *http://www.geocities.ws/yilmazaynali/YAZILAR/ysifirmaliyet.htm*

Badrinarayanan, V. And Arnett D.B., (2008). Effective Virtual New Product Development Teams: an Integrated Framework. Journal of Business and Industrial Marketing, 23: s.242-248

Baker, S. D. (2006). The Effect of Leader-Follower Agreement on Team Effectiveness. Washington, DC: The George Washington University, s.191.

Balcı, A. (2005). Sosyal bilimlerde araştırma. Ankara: Pegema Yayıncılık, s.91

Baskerville, R. and J. Nandhakumar, 2007. Activating and Perpetuating Virtual Teams: ‘’Now That We’re Mobile, Where Do We Go?’’ IEEE Transactions on Professional Communication, 50: s. 17 – 34

Başaran, E. İ. (1991). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, Gül Yayınevi, Ankara: 1991, s.16

Bate, V. (2016). How to create and constantly motivate the right cross functional team for the job, https://www.bayt.com/en/specialties/q/223613/how-to-create-and-constantly-motivate-the-right-cross-functional-team-for-the-job/

Belbin, R. M. (2010) . Team Roles At Work. Second Edition, Published by Elsevier Ltd. s.84

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership". Group & Organization Management, 27, s. 3-6

Bergiel, J.B., Bergiel E. B. and Balsme P. W. (2008) Nature of Virtual Teams: A Summary of Their Advantages and Disadvantages. Management Research News, 31: s. 99-110

Bessell, I, Dicks, B., Wysocki, A., Kepner, K. (2002). Understanding Motivation: An Effective Tool for Managers. Florida: University of Florida IFAS extension, s.2

Beyoğlu, Danışmanlık Toplam Kalite Yönetiminde Takım Çalışmasının Önemi www.beyogludanismanlik.com/icerik.aspx?R=Toplam_Kalite_Yonetiminde_Takim_Calismasinin_Onemi

Blakeman, C. (2014) . Why self management teams are future of the business http://www.inc.com/chuck-blakeman/why-self-managed-teams-are-the-future-of-business.html

Blanchard, K. Carev, D. (1996). Yüksek Performanslı Takım Kurma. (Çev: Mehmet Özcan) İstanbul: Yönetim Merkezi Geliştirme Yayınları, s.22-23

Bly S. A., Harrison St. R., and Irwin S. (1993). "Media Spaces: Bringing People Together In a Video, Audio, and Computing Environment," Commun. ACM, 36, no. 1, s. 28–48

Boudreau, M.C., Loch K. D., Robey D., and Straub D., (1998). Going Global: Using Information Technology to Advance the Competitiveness Of the Virtual Transnational Organization. Academy of Management Executive, 12: s. 120-128

Borowski, A. & Daya U. (2014). Employee Motivation Tools. International Conferance, Slovenia, s.666

Brickly, J., Smith, C., and Zimmerman, J., (2009). Managerial Economics and Organizational Architecture, McGraw-Hill Irwin, s. 378-379

Brown C. V., (1999). "Horizontal Mechanisms Under Differing is Organization Contexts," MIS Quart., 23, no. 3, s. 421–455

Buchanan, D. and Huczynski A. (1997). Organizational Behaviour, An Introductory Text, Third Edition, Prentice Hall, New York: 1997, s.70

Campbell P. J. & Campbell J. R. (1988) Productivity in Organizations; New Perspectives from Industrial and Organizational Pyschology. San Fransisco, Jossey-Bass Publishers

Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups. Personnel Psychology, 46(4), s.823-847.

Cascio, W.F., (2000). Managing a Virtual Workplace. The Academy of Management Executive, 14: s. 81-90

Chruden H., Sherman A. (1980). Personal Management, The Utilization of Human Resources, 6th Ed., South Western Pub. Co., s. 271

Civelek, M. (2016). Öğrenme Psikolojisi. Motivasyon Süreci - http://www.rehberlik.biz.tr

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From The Shop Floor to The Executive Suite. Journal of Management, s.240, s.230-299

Cordery, J. L. (1991) Attitudional and Behavioral Effects of Autonomous Group Working: A Longitudional Field Study, Academy of Management Journal, s.476

Criscuolo, P., (2005). On The Road Again: Researcher Mobility Inside The R&D Network. Research Policy, 34: s. 1350-1365.

Cummings, J.L. and B.S. Teng, 2003. Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. Journal of Engineering Technology Management, s. 39-68

Daft, L. R. (1997). Management (4th ed.) Fort Worth: Dryden Press David Buchanan, Andizej Huczynski, Organizational Behaviour, An Introductory Text, Third Edition, Prentice Hall, New York: 1997, s.70

Dean PJ, LaVallee R, McLaughlin CP. (1999). Teams at the Core of Continuous Learning. Continuous Quality Improvement in Health Care: Theory Implementation and Applications. 2d edition. Gaithersburg, MD: Aspen Publishers, Incorporated; 1999. s. 147–167.

De Dreu, C. K. W. (2002). Team Innovation and Team Effectiveness: The Importance of Minority Dissent and Reflexivity. European Journal of Work and Organizational Psychology, 11(3), s. 285-298

Denison D. R., Hart S. L., Kahn J. A. (1996). "From chimneys to crossfunctional teams: Developing and validating a diagnostic model," Acad. Manage. J., 39, no. 4, s. 1005–1026,

Devine, D. J. (2002), Group Dynamics. A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations, Theory, Research and Practice

Doyle, M. F. (1991). Cross Functional Implemention Teams. Purchasing World, s.20-21

Drexler K. (2006). Icons of Business. An Encyclopedia of Mavericks, Movers and Shakers, s.233

DuBrin, A. J. (2004). Leadership: Research Findings, Practice, and Skills. Houghton Mifflin, s.302

Company. Boston, New York

Dunphy, D. and Bryant, B. (1996), "Teams: panaceas or prescriptions for improved performance", Human Relations, 49, no. 5

Edmondson A, Bohmer R, Pisano G. (2001). "Speeding up Team Learning." Harvard Business Review. 2001, 79(9), s.125–132

Ellliot, Andrew J; Covington, Martin. (2001). "Approach and Avoidance Motivation". Educational Psychology Review. 13. no.2

Eren E. (1993). Yönetim Psikolojisi, Yenilenmiş 4. Baskı, Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş., İstanbul. s. 330

Eroğlu, F. (2000) Davranış Bilimleri, 5. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul: 2000, s.24

Ertürk, M. (2000). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. s.73

Eshun C. Duah F. K., (2011). Rewards as a Motivation Tool For Employee Performance, s.18-19

Filiz, A. (2016). Performans Değerlendirme ve Yönetimi - *http://www.biymed.com /pages/makaleler/makale7.htm*

Finkelstein, S. (1992), Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation'', Academy of Management Journal, v. 35, No. 3, s. 505-538

Fiore, S. M., Schooler, J. W. (2004). Process Mapping and Shared Cognition: Teamwork and the Development of Shared Problem Models". In E. Salas, & S. M. Stephen (Eds.), Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance: American Psychological Association

Fleury, Afonso Carlos Correa. (1980). Produtividade e organização do trabalho na indústria. Revista de Administração de Empresas, v.20, no.3, s.19-28

Fried BJ, Topping S, Rundall TG. (2000). "Groups and Teams in Organizations." Health Care Management: Organization Design and Behavior. 4th edition. Albany, NY: Delmar Publishers; 2000. s. 154–190

Fuller, M .A ., Hardin A. M. and Davison R. M., 2006. Efficacy in Technology-Mediated Distributed Team Journal of Management Information Systems, 23: s. 209-235

Gaudes, A., Hamilton-bogart B., Marsh S. and Robinson H., (2007). A Framework for Constructing Effective Virtual Teams The Journal of E-working, 1: s. 83-97

Genç N., Demirdöğen O. (2000). Yönetim El Kitabı Temel Kavramlara Giriş, 2. Baskı, Birey Yayıncılık, İstanbul, s.110

Gibson, J.L., Ivanevich, J.M., Donelly, J.H. (1997). Organizations (Behavior, Structure, Processes), Boston, MA: Irwin, s.215

Goodman, P.S. (1979). Assessing Organizational Change: The Rushton Quality of Work Experiment. New York: Wiley-Interscience

Gordon, T., (1999). Etkili Liderlik Eğitimi. (Çev.: Emel Aksay). İstanbul: Sistem Yayıncılık. (1978) – s.66

Gray J., Starke F. (1977). Organizational Behavior Concepts and Applications, Charles Merrill Pub. Co., s.39

Griffith, T.L., Sawyer J. E. and Neale M. A., (2003). Virtualness and Knowledge in Teams: Managing the Love Triangle in Organizations, Individuals, and Information Technology. MIS Quarterly, 27: s. 265-287

Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. Annual Review of Psychology, 47(1), s. 307-338.

Gümüştekin, G. E. & Öztemiz., A. B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi, c.14, s.1 s.281

Gürüz D. & Gürel E. (2006). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. s.292

Hackman, J. R., & Wageman, R. 2005. A theory of team coaching. Academy of Management Review

Hackman, J. R. (1986). The psychology of self-management in organizations. Psychology and work: Productivity, change, and employment Washington, D.C.: American Psychological Association, s. 136

Hackman, J. R. (1990). Groups That Work (And Those That Don't): Creating Conditions For Effective Teamwork. San Francisco: Jossey-Bass

Hagemann, V.,Kluge, A., & Greve, J. (2012). Measuring the Effects of Team Resource Management Training for the Fire Service. Proceedings of the Human Factors and Ergonomıcs Society Annual Meeting, s.2442-2446

Halis, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi, Roma Yay., Ankara, 2004. s.214

Hamlin, J. L. (2008). Team Effectivenss: A ValidationStudy of Lencioni's Five Functions of A Team. Doktora Tezi, College of Organizational Leadership, University of La Verne, California

Hartzell S. Stages of Group Development: Forming, Storming, Norming, Performing &Adjourning - *http://study.com/academy/lesson/stages-of-group-development-forming-storming-forming-performing-adjourning.html*

Harris, J. (1996). Physical Restraint Procedures For Managing Challenging Behaviours Presented by Mentally Retarded Adults and Children. Research in Developmental Disabilities, 17(2), s. 99-134

Hellriegel D., Slocum W. J. (1996) Management. South-Western College Pub. s.348

Hessket, J. (2006). Harward Business School: Are We Ready for Self-Management *http://hbswk.hbs.edu/item/are-we-ready-for-self-management*

Hinds, P.J. and Mortensen M., (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared

Context, and Spontaneous Communication. Organization Science, 16: s. 290-307

Hussey, P. S., De Vries, H., Romley, J., Wang, M. C., Chen, S. S., vd. (2009). A Systematic Review of Health Care Efficiency Measures. Health Services Research, 44(3), s. 784-805

Jassawalla R. A. and Sashittal C. H. (1999). Building Collaborative Cross-functional New Product Teams, The Academy of Management Executive; Aug 1999, 13, 3; s. 50

Jacobsa, J., Moll J.V., Krause P., Kusters R., Trienekens J. and Brombacher A., (2005). Exploring Defect Causes in Products Developed By Virtual Teams Information and Software Technology, 47: s. 399-410

Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge Worker Team Effectiveness: The Role of Autonomy, Interdependence, Team Development, and Contextual Support Variables. Personnel Psychology, 50(4), s. 877-904

Johnson, P., Heimann V. and O'Neill K., (2001). The "Wonderland" of Virtual Teams. Journal of Workplace Learning, 13: s. 24 – 30

Juchnowicz M. (2008). Narzędzia i Praktyka Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Poltext, s. 119.

Kankanhalli, A., Tan B.C.Y. and Wei K.K., (2006). Conflict and Performance in Global Virtual Teams. Journal of Management Information Systems, 23: s. 237-274

Katz R. and Tushman M., (1981). "An Investigation Into The Managerial Roles and Career Paths of Gatekeepers and Project Supervisors in a Major R&D Facility," R&D Manage., s. 103–112

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1991). The Discipline of Teams. Harward Business School Pub.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization. New York: McKinsey & Company, s.43

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1998). Takımların Bilgeliği. (Çev: Nejat Muallimoğlu) İstanbul: Epsilon Yayıncılık, s.23

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (2005). "Discipline of teams". Harward Business Review, 83 (7/8), s.111-119, s. 162-171

Kayworth, T.R. and Leidner D. E., (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams Management Information Systems, 18: s. 7 - 40

Keck, S.L. and Tushman, M. (1993). Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure, Academy of Management Journal, Vol. 36 No. 6, s. 1314-1344

Kenrick, D.T., Neuberg, S. L., Griskevicius, V., Becker, D. V., Schaller, M. (2010). Goal-Driven Cognition and Functional Behavior The Fundamental-Motives Framework. Current Directions in Psychological Science, 19(1), s. 63-67.

Keser A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, s.167

Kirkman, B.L., Rosen B., Gibson C. B., Tesluk P.E. and Mcpherson S. O., (2002). Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons From Sabre Inc. Academy of Management Executive, 16: s. 67-79

Koçel T. (2014). İşletme Yöneticiliği (15. Baskı), Beta Basım, İstanbul, s.734

Koparal C. (1997). Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Ün. Yay., Eskişehir, s.304

Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. 1999. Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. Industrial and organizational psychology: Vol. 12: s. 1-62

Krajewski, L., Ritzman, L. and Malhotra, M. (2007). Operations management: Processes and Value Chains. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice HalLondon: Wiley, s.141

Kratzer, J., R. Leenders and J.V. Engelen, (2005). Keeping Virtual R&D Teams Creative. Industrial Research Institute, Inc., March-April, s.13-16

Kreitner, R., Kinicki, A. (2004). Organizational behaviour, (6 ed.), McGraw-Hill, Sydney – s.267

Kumar S. N. (2014). Acme Intellects International Journal of Research in Management, Social Sciences & Technology Sri Sri Shivalingeshwara Swamy, Dept. of Commerce & Management, Govt. First Grade College & P.G.Centre, Channagiri.International Conference On Empowering Employability in Business Education on 6 th May 2014, s.2

Kurtuluş K. (1989). İşletmelerde Araştırma Yöntem Bilimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 210, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 106, İstanbul, s.57, 69

Kurtuluş K. (2010). Araştırma Yöntemleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.27

Larman C. & Vodde B. (2009) . Practices for Scaling Lean & Agile Development: Large, Multisite, and Offshore Product Development with Large-Scale Scrum, 1st Edition, s.243

Lemieux-Charles, L., & McGuire, W. L. (2006). What Do We Know About Health Care Team Effectiveness? A Review of the Literature. Medical Care Research and Review, 63(3), s. 263-300

Levi, D. (2001) Group Dynamics of Teams. Sage Publishing. 3rd Edition, s.193

Lipnack, J. & Stamps J. (2000) Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology. John Wiley & Sons. s. 352

Luecke, R. (2004). Creating Teams With an Edge: The Complete Skill Set to Build Powerful and Influential teams. Harvard Business School Press, s.37

Luo, X. Slotegraaf, R. J., Pan X. (2006). Cross-Functional "Coopetition":The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms". Journal of Marketing. American Marketing Association. 70: s.67–80

Lurey, J.S. and Raisinghani M.S., (2001). An Empirical Study of Best Practices in Virtual Teams Information and Management, 38: s. 523-544

Lussier, R. N. (1996). Human Relations in Organizations: A- Skill Building Approach. Boston. MA: Irwin/McGraw-Hill.Inc, s. 172

Luthans F. (1981). Organizational Behavior, 3rd Edition, McGraw Hill Inc., New York, s.197

Luthans F. (1995). Organizational Behavior, 7th Edition, McGraw Hill Inc., New York, s.142

MacBryde, J. & Mendibil, K. (2003). Designing Performance Measurement Systems For Teams: Theory and Practice. Management Decision, 41(8), s. 722-733

Maehr, L. M. and Heather A. M. (1997). "Understanding Motivation and Schooling: Where We've Been, Where We Are, and Where We Need to Go". Educational Psychology Review. 9, s. 372

Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of four UK call centres. In International Journal of Human Resource Management. s. 2097-2102

Maltz, E. , Kohli A. K. (2000). Reducing Marketing ’ s Conflict With Other Functions: The Differential Effects of Integrating Mechanisms. Journal of Academy of Marketing Science, 28(4), s. 479–492

ManagementManie (2015) Parallel Teams, www.managementmania.com/en/parallel-teams

Marx, Roberto. (2010). Trabalho em grupo e autonomia como instrumentos de competição: experiência internacional, casos brasileiros, metodologia da implantação. 2ed. São Paulo: Atlas.

Martinez-sanchez, A., Perez-perez M., De-luis-carnicer P. and Vela-jimenez M.J., (2006). Teleworking and New Product Development. European Journal of Innovation Management, 9: s. 202-214

Martins, L.L. Gilson L.L. and Maynard M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? Journal of Management, 30: s. 805-835

Mathieu, J. Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. Journal of Management, 34(3), s. 410-476.

May, D. R. & Schwoerer, C. E. (1994). Developing Effective Work Teams: Guidelines For Fostering Work Team Efficacy”, Organization Development Journal, s.37

McClelland D. C., Winter D. G. (1969). Motivating Economic Achievement. New York, s.38

McClelland D. C., Burnham D. (1976). Power Is The Great Motivator - *https://hbr.org/2003/01/power-is-the-great-motivator*

Mcdonough, E.F. (2000). Investigation of Factors Contributing To The Success of Cross-Functional Teams. Journal of Product Innovation Management, 17, s.221-235

Mcdonough, E.F., K.B. Kahn and G. Barczak, (2001). An Investigation of the Use of Global, Virtual, and Collocated New Product Development Teams. The Journal of Product Innovation Management, 18: s. 110-120

McIntyre, M.G. (1998). The Management Team Handbook. Five Key Strategies for Maximizing Group Performance, Jossey-Bass Publishing, s.2-3

McLeod, S. (2007). Maslow's Hierarchy of Needs. - *www.simplypsychology.org/ maslow.html*

Miller, JR. J. D. (1997). The Impact of Low Ropes Course Training on Team Development., Colorado Technical University, s.16

Miller, W. S. (2013). Expectancy Theory - *https://wikispaces.psu.edu/display /PSYCH484/Fall+2013+Expectancy+Theory*

Mindtools, Editorial Team: Understanding Stages of Team Formation *https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm*

Mindtools, Editorial Team: Organizing Team Decision Making *https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_86.htm*

Mohrman, S.A., Cohen, S.G., & Morhman Jr, A.M. (1995). Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledgework

Molleman, Eric; Broekhuis, Manda. (2001). Sociotechnical systems: towards an organizational learning approach, v.18, s. 271-294

Moore, G. C. & Heneghan, P. M. (1996) Defining And Prioritizing Public Performance Requirements, Public Productivity & Management Review, Vol. 20, Issue 2, , s.5

Mulebeke, J.A.W. and Zheng L., (2006). Incorporating integrated product development with technology road mapping for dynamism and innovation. International Journal of Product Development, 3: s. 56 - 76

Munkvold, B.E. and Zigurs I., (2007). Process and Technology Challenges in Swift-Starting Virtual Teams. Information and Management, 44: s. 287-299

Nadler, D. A. (1992). High Performance Executive Teams. Corporate Board 13 (75), s. 20-25

Nadler, D. A. & Spencer, L.J. (1997). Executive Teams. Jossey-Bass, San Francisco

Newstrom, J. W. & Davis, K. (1989). Organizational Behavior: Human Behavior at Work. New York: McGraw-Hill. Inc. s.105

Oakland, J.S. (1993). Total Quality Management: The Road to Improving Performance. Oxford, Butterworth – Heinemann Ltd, s. 337

Ojasalo, J. (2008). Management of innovation networks: a case study of different approaches. European Journal of Innovation Management, 11: s.51-86

Onaran O. (1981). Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları. No. 470. s.215

Osmay N. (1994). İnsan Mühendisliği. Fahrettin Telseren Yayınları, 6. Baskı, Ankara: 1994, s.310

Öncüoğlu B. (2005) . Peformans Kavramı ve Verimlilik'', Anahtar Dergisi, s.2003), s. 18

Özer A. (2009). Performans Yönetiminin Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, Sayıştay Dergisi Sayı:73, s. 12

Paauwe, J. (2004). HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability. New York: Oxford University Press

Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation, s. 6

Parker M. G. (2003). Cross Functional Teams. Working With Allies, Enemies and Other Strangers, s.12-13

Parlak H., (2017). Psikolojiye Giriş, Güdüler, *http://docplayer.biz.tr/6450313-Unite-5-guduler-amaclar-icindekiler-oneriler.html*, s.70

Pavit C., (1993). What Little We Know About Formal Group Discussion Procedures. Small Group Researches, 24, s. 217-235

Pawar, K.S. and Sharifi S., (1997). Physical or Virtual Team Collocation: Does It Matter? International Journal of Production Economics, 52: s.283-290

Paul, S., Seetharaman P., Samarah I. and Mykytyn P.P., (2004). Impact of Heterogeneity and Collaborative Conflict Management Style On The Performance of Ynchronous Global Virtual Teams. Information and Management, 41: s. 303-321

Piccoli, G., Powell A. and Ives B., (2004). Virtual Teams: team control structure, work processes, and team effectiveness. Information Technology and People, 17 s. 359 – 379

Pihkala, T., Varamaki E., and Vesalainen J., (1999). Virtual organization and the SMEs: a review and model development. Entrepreneurship and Regional Development, 11: s. 335 – 349

Pinto M. B. and Pinto J. K. (1991). "Determinants Of Cross-Functional Cooperation In The Project Implementation Process," Proj. Manage. J., 22, no. 2, s. 13–21

Pokras, S. (1995). Team Problem Solving. A Systematic Approach to Consensus Decision Making, s. 203-207

Porter, L., & Lawler, E. (1968). Managerial Attitudes and Performance. Homewood: Irwin.

Poulton, B. C., & West, M. A. (1994). Primary Health Care Team Effectiveness: Developing a Constituency Approach. Health & Social Care In The Community, 2(2), s. 77-84

Powell A., Piccoli G. & Ives B. (2004). Virtual Teams: a Review Of Current Literature and Directions for Future Research. The Data Base for Advances in Information Systems - Winter Vol. 35, issue 1, s.6-36

Prasad, K. and Akhilesh, K.B. (2002). Global Virtual Teams: What Impacts Their Design And Performance Team Performance Management, 8: s.102-112

Precup, L., O'sullivan D., Cormican K. and Dooley L. (2006). Virtual Team Environment For Collaborative Research Projects. International Journal of Innovation and Learning, 3: s. 77 – 94

Ralitza R. Patrashkova-Volzdoska, McComb S. A., Green S. G. (2003). Examining a Curvilinear Relationship Between Communication Frequency and Team Performance in Cross-Functional Project Teams, IEEE Transctions on Engineering Management, 50, no. 3, s. 262

Ramayah, T., Muhamad J., Aizzat M. N., and Koay P. L., (2003). Internal Group Dynamics, Team Characteristics and Team Effectiveness: A Preliminary Study of Virtual Teams. The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, 3: s. 415-435

Ramm, J. , Tjotta S. , Torsvik G. (2013). Incentives and creativity in groups, s. 2

Raynolds, J. & Chatfield R. (2007). Leadership the Outward Bond way, Mountaineers Book, s. 1st edition, s. 73 – 236

Reich B. H. and Benbasat I. (2000). “Factors That Influence the Social Dimension of Alignment Between Business and Information Technology Objectives,” MIS Quart., 24, no. 1, s. 81–103

Rice, D.J., Davids B. D., Dannenhoffer J. F. and Gay G.K., (2007). Improving the Effectiveness of Virtual Teams by Adapting Team Process es. Computer Supported Cooperative Work, 16: s. 567-594

Robbins S, Judge T. A., Millett B., Boyle M. (1993). Organisational Behaviour (7th Ed.), s.184

Rosen, B., S. Furst and R. Blackburn, 2007. Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams. Organizational Dynamics, 36: s. 259-273

Runkel, P. J., Lawrence, M., Oldfield, S., Rider, M., & Clark, C. (1971). Stages of Group Development an Empirical Test of Tuckman's Hypothesis. Journal of Applied Behavioral Science, s. 93-94

Ryssen, S.V. and Godar S.H., (2000). Going International Without Going International: Multinational Virtual Teams. Journal of International Management, 6: s. 49-60

Sagie A., Elizur D. (1999). Achievement Motive and Entrepreneurial Orientation: A Structural Analysis, s.376

Salas, E.,Slims, D.E. & Clein, C. (2004). Cooperation and Teamwork at Work.In: Spielberger C. D.,editor. Encyclopedia of Applied Psychology. Sandiego: AcademicPress, Vol. 1, s. 497–505

Scarnati, J. T. (2001). On Becoming a Team Player. Team Performance Management: An International Journal, s.5

Schafersman D. S. (1994). An Introduction to Science - Scientific Thinking and the Scientific Method, 1994, s.7

Sethi, R. (2000). New Product Quality and Product Development Teams. Journal of Marketing, Nisan 2000, s.2

Sierra, Danışmanlık (2016). Türkiye'deki Beyaz Yaka En Çok Hangi Davranışları Sergiliyor - *https://sierradanismanlik.wordpress.com/*

Shachaf, P., (2005). Bridging Cultural Diversity Through E-mail. Journal of Global Information Technology Management, 8: s. 46-60

Shachaf, P. and N. Hara, 2005. Team Effectiveness in Virtual Environments: An Ecological Approach. In Ferris, P.A.G., S., (Ed.) Teaching and Learning with Virtual Teams. Idea Group Publishing

Shanks, N. H. (2007). Management and Motivation. In Introduction to Healthcare Management. Jones & Bartlett Learning. United States, s.30

Straub, J. T. (2002). Ekip Kurma ve Yönetme. İstanbul: Hayat Yayıncılık

Steers, M. R., Porter W. Lyman (1983). Motivation and Work Behaviour, McGraw-Hill, s.394

Streiner D.L. and Norman G.R. (1995). Health Measurement Scales. A practical guide to their development and use. 2nd Edition. Oxford Medical Publications, Inc.

Subba P. R., (2000). Personnel and Human Resource Management. Text and cases; (2000) – Himalaya Publishing House, s.256-264

Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990) Work teams : Applications and Effectiveness. American Psychologist, s.122

Sundstrom, E. (1999). "Supporting work team effectiveness: Best practices". In E. Sundstrom (Ed.), Supporting work team effectiveness: Best management practices for fostering high performans, s.43

Surbhi, S. (2015). Difference Between Group and Team, http://keydifferences.com/difference-between-group-and-team.html

Şimşek, M. Ş, Akgemci T., Çelik A. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Konya: Adım Matbaacılık, s.132

Tevrüz S., Artan İ., Bozkurt T., (1999) Davranışlardan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım), Beta Basın Yay., İstanbul, s.59

Thrash, T. M., Elliot, A. J. (2003). Inspiration as a psychological construct. Journal of Personality and Social Psychology, s.3

Tuckman, B.W. (1965). "Developmental sequence in small groups". Psychological Bulletin, s. 384

Tuckman, B.W., & Jensen, M. (1977). Stages of Small Group Development Revised. Group and Organizational Studies

Tüz, Vergiliel Melek (2001). Kendi kendini yöneten takım kavramı ve bu takımların gelişim aşamaları – Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:2

University of Alabama at Birmingham (2003)– Problem Solving Teams https://www.uab.edu/education/rti/2013-03-20-20-47-04/problem-solving-teams

Van der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. The Academy of Management Journal, 48(3), s. 532-547

Van Woerkom, M., & Croon, M. (2009). The Relationships Between Team Learning Activities and Team Performance. Personnel Review, 38(5), s. 560-577

Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. (2005). Team diagnostic survey: Development of an instrument. The Journal of Applied Behavioral Science, 41(4), s. 373-398.

Wagner JA. "Participations Effects on Performance and Satisfaction - a Reconsideration of Research Evidence." Academy of Management Review. 1994;19(2), s. 312–330

Webber, S. S. (2002). Leadership and Trust Facilitating Crossfunctional Team Success. Journal of Management Development, 21(3), s. 201–214

Wellins, R. (1990). Self Directed Teams. A study of Current Practices. Association for Quality and Industry, s.72

Wellins, R., Byham W, & Wilson J. (1991). Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity and participation

Wall, T. D. (1986). Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long-Term Field Experiment, Academy of Management Journal, s.304

Watson, P. (2015) Testing Normality Icluding Skewness and Kurtosis - http://imaging.mrc-cbu.cam.ac.uk/statswiki/FAQ/Simon

Wong, S.S. and Burton R. M., (2000). Virtual Teams: What Are Their Characteristics, and Impact on Team Performance? Computational and Mathematical Organization Theory, 6: s. 339-360

Young, P. V. (1968). Bilimsel Sosyal İncelemeler ve Araştırma (Çev. G. Bingöl ve N. İşçil). Ankara: Ege Matbaası, s.324

Zayed M.A.. and Kamel M. M., Teams and Work Groups, Center for Advancement of Postgraduate Studies and Research in Engineering Sciences – Cairo University 2005, s.4

Zehra D. (2016). 7 Ways to Improve Team Efficiency and Productivity *http://www.business2community.com/human-resources/7-ways-improve-team-efficiency-productivity-01545271#AxLLJsiIdoXwvIgA.99*

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Bu anket, ‘’Motivasyonun, Çapraz Fonksiyonel Takım Performansına Etkisi’’ adlı tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Dolayısı ile anketin yeterli zaman ayrılarak doldurulması çalışmanın doğru sonuçları göstermesi açısından önemlidir. Verdiğiniz katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Bakış AKYAZILI

Cinsiyetiniz:

☐ Erkek ☐ Kadın

Eğitim Durumunuz:

☐ Lisans (Müh.) ☐ Lisans (Diğer) ☐ Y.Lisans (Müh.) ☐ Y.Lisans (Diğer)

Yaşınız:

☐ 23 – 28 ☐ 29 – 33 ☐ 34 – 38 ☐ 39 - 45

Bu Firmada Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz:

☐ 2 yıldan az ☐ 2-4 yıl ☐ 5-9 yıl ☐ 9-15 yıl

Genel Çalışma Süreniz:

☐ 2 yıldan az ☐ 2-4 yıl ☐ 5-9 yıl ☐ 9-15 yıl

Branşınız:

☐ Makine Müh. ☐ Endüstri Müh. ☐ Kimya Müh. ☐ Elektronik Müh. ☐ Diğer

Çalıştığınız Çapraz Fonksiyonel Takımı yazınız:

☐ İç Gövde Müh. ☐ Dış Gövde Müh. ☐ Araç & Şasi & Aktarma Organları Müh.

☐ Yeni Projeler ☐ Üretim & Kalite ☐ Satın Alma ☐ Diğer ……

1.2. Çalışan Motivasyonun Değerlendirilmesi

1.2. Motivasyon Anketi	Değerlendirme Ölçeği				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.İşimdeki uzmanlığımın artması benim için önemlidir	1	2	3	4	5
2. İşimi yaparken başkaları ile iletişim kurma, sürtüşmeleri çözme gibi konularda bana yardımcı olacak eğitimi almak isterim	1	2	3	4	5
3. İşyerim, kendimi geliştirmem için bana olanak sağlar	1	2	3	4	5
4. Üstüm, iyi bir dinleyicidir	1	2	3	4	5
5. Üstüm, önerime uymadığında nedenini açıklar	1	2	3	4	5
6. Çalışanlardan biri olarak karar aşamasında fikrim sorulur	1	2	3	4	5
7. Çalışanlarla yapılan toplantıların biçimi hoşuma gidiyor	1	2	3	4	5
8. Çalışanlar ile yapılan toplantılarda alınan kararlar uygulamaya konulmaktadır	1	2	3	4	5
9. Bir konu ile ilgili fikirlerimi tartışmalı olsa bile açıkça ifade edecek kadar kendimi güvende hissediyorum	1	2	3	4	5
10. Benim için övgü ve onaylanma önemlidir	1	2	3	4	5
11. Günlük çalışmalarımda hak ettiğim ve beklediğim olumlu tepkileri alabiliyorum	1	2	3	4	5
12. Bir hata yaptığımda günlük olarak yapıcı bir eleştiri alıyorum	1	2	3	4	5
13. Bir şeyler öğrenebileceğim yapıcı eleştiri almak hoşuma gider	1	2	3	4	5
14. Yöneticim sorumluluklarım ve bunları yerine getiriş biçimim hakkında bilgi sahibidir	1	2	3	4	5
15. İşyerimde belli pozisyonlara yükselenlere ek güvence (sağlık sigortası gibi…) sağlanır.	1	2	3	4	5
16. İşyerimde çalışanlara yönelik olarak uygulanan değerlendirme yöntemleri teşvik unsuru olarak kullanılmaktadır	1	2	3	4	5
17. İşyerimde elde ettiğim deneyim ve başarılar terfilerle ödüllendirili eleştiri alıyorum.	1	2	3	4	5

18. İşimle ilgili eksiklikler söz konusu olduğunda işyerimdeki eğitim imkânları ile bunu giderebilirim	1	2	3	4	5
19. Kariyer basamakları herkes için aynı koşullara sahiptir	1	2	3	4	5
20. Uzmanlık alanımı genişletmeme ve daha üst pozisyonlar için hazırlık yapmama olanak sağlayan hizmet içi eğitimler almamız sağlanır	1	2	3	4	5
21. Yöneticiler tüm çalışanlara aynı davranmaktadır	1	2	3	4	5
22. İşyerimde çalışanlar genellikle kendi niteliklerine uygun pozisyonlarda çalıştıklarından başarı düzeyi yüksektir	1	2	3	4	5
23. İşyerimde çalışmalarımı kolaylaştıracak bir çalışma ortamı oluşturulmuştur.	1	2	3	4	5
24. Performans, işyerim için bir ödül unsurudur	1	2	3	4	5
25. İşteki çalışmalarım performansımla ilgili olarak direkt ve açık bilgi almamı sağlamaktadır	1	2	3	4	5
26. İşyerimde yönetici ve çalışanlar, performansımla ilgili direkt ve açık bir biçimde bilgilenmeme olanak sağlarlar	1	2	3	4	5

1.3.Üyesi Olunan Çapraz Fonksiyonel Takım Performansının Değerlendirilmesi

1.3. Takım Performansı Değerlendirme Anketi	Değerlendirme Ölçeği						
	Hiçbir Zaman			Bazen			Her zaman
1.Bütün takım üyeleri tartışmalara katılmak için çaba harcar	0	1	2	3	4	5	6
2. Takım üyelerinin farklı düşünceleri olduğunda, her biri kendi düşüncelerini açıklar	0	1	2	3	4	5	6
3. Takım üyeleri, düşüncelerini ve fikirlerini ifade etmeleri konusunda birbirlerini cesaretlendirir	0	1	2	3	4	5	6
4. Takım üyeleri, kişisel husumet olarak algılamadan eleştirilerini paylaşır ve alır	0	1	2	3	4	5	6
5. Farklı düşünceler takım üyeleri tarafından saygıyla karşılanır	0	1	2	3	4	5	6
6. Takım üyeleri genellikle takım arkadaşlarının söylediklerinin anlaşılmasına kendi yorumlarını da katarak destek olurlar	0	1	2	3	4	5	6
7. Benim takımımım, her üyenin en iyi fikirlerini de paylaşması ile problem çözümleri için birçok farklı teknik kullanır	0	1	2	3	4	5	6
8. Takım üyeleri, tüm takım üyelerinin tatmin olduğu bir çözüm yolu bulmak için çalışırlar	0	1	2	3	4	5	6
9. Tüm takım üyeleri grup münakaşaları sırasında devamlı olarak dikkatlerini verirler	0	1	2	3	4	5	6
10. Benim takımım son cevaba karar vermeden önce etkin bir şekilde çok sayıda görüş sağlar	0	1	2	3	4	5	6
11. Takım üyeleri, biri bireysel ya da takım performansı hakkında endişelerini ifade ettiğinde birbirilerini dinlerler	0	1	2	3	4	5	6
12. Takım üyeleri, takımla ilgili her konuya gönüllü olarak katılım sağlar	0	1	2	3	4	5	6
13. Takım üyeleri birbirlerine düşüncelerini açıkça söyleyerek düşünce farklılıklarını çözümlerler	0	1	2	3	4	5	6
14. Takım üyeleri birey ya da takım performansları ile ilgili geri bildirimleri takımın daha efektif olması için kullanırlar	0	1	2	3	4	5	6
15. Takım üyeleri diğer takım üyelerinin konuşurken ne söylediğine dikkat ederler	0	1	2	3	4	5	6
16. Benim takımım bir çok çatışmayı, herkesin biraz ödün verdiği sosyal uzlaşmalarla çözmüştür.	0	1	2	3	4	5	6
17. Farklı fikirleri olanlar fikirlerini takıma açıklamaktadırlar	0	1	2	3	4	5	6
18. Takım üyeleri, bir şeyler söylediklerinde takımın iyi bir karara ulaşmasına yardımcı olmalarıyla tanınırlar	0	1	2	3	4	5	6

ÖZGEÇMİŞ

Bakış AKYAZILI

Adress: İzmit/KOCAELİ
E-posta: bakyazili@gmail.com
Birthdate: 02/10/1990

EĞİTİM

2014 – 2017	Kocaeli Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Yüksek L.
2008 - 2013	Hacettepe Üniversitesi Makine Mühendisliği (İngilizce)
2004 - 2008	Gazi Anadolu Lisesi, Ankara

TECRÜBE

2016 – …	Kalite Proje Mühendisi – Ford Otosan / Gölcük
2015 - 2016	Kalite Proses Mühendisi – Ford Otosan / Gölcük
2013 - 2015	Giriş Kalite Mühendisi – Ford Otosan / Gölcük

YABANCI DİL

İngilizce: İleri Seviye
Almanca: Temel Seviye