

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER DANIŞMANLIĞI
PROGRAMI

ANKARA'DAKİ İŞLETMELERDE PERFORMANS SİSTEMİNİN
İNCELENMESİ

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

Aslıhan ŞAHİN

Ankara, 2024

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER DANIŞMANLIĞI
PROGRAMI

ANKARA'DAKİ İŞLETMELERDE PERFORMANS SİSTEMİNİN
İNCELENMESİ

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

Aslıhan ŞAHİN

Prof. Dr. Metin PİŞKİN

Ankara, 2024



T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DÖNEM PROJESİ DEĞERLENDİRME FORMU



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Enstitünüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı 22944568 numaralı tezsiz yüksek lisans öğrencisi Aslıhan ŞAHİN“Ankara’daki İşletmelerde Performans Sisteminin İncelenmesi” adlı (“An Analysis of the Performance System in Businesses in Ankara”) tezsiz yüksek lisans dönem projesi tarafımda değerlendirilmiş olup,

BAŞARILI

BAŞARISIZ

bulunmuştur.

Dönem projesi danışmanı olarak, adı geçen öğrencinin notunun, dönem projesinin Enstitünüz Müdürlüğü'ne tesliminden önce *Öğrenci İşleri Bilgi Sistemi*'ne (OİBS) tarafımdan işlendiğini beyan ederim.

DÖNEM PROJESİ DANIŞMANI ONAYI

TARİH: 27.06.2024

Prof. Dr. Metin PİŞKİN

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Prof. Dr. Metin PİŞKİN danışmanlığında hazırladığım “Ankara’daki İşletmelerde Performans Sisteminin İncelenmesi” (Ankara,2024) adlı dönem projesindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

27.06.2024
Aslıhan ŞAHİN

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Önem ve Amacı	2
1.2. Araştırmanın Yöntem ve Kapsamı	3
BÖLÜM 1.	5
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1 Performans Sisteminin Tanımı	5
1.2. Performans Yönetim Sisteminin Amacı	7
1.3. Performans Değerlendirmede Kullanılan Araçlar	8
1.4. Performans Değerlendirmesinin Yarar ve Zararları	9
BÖLÜM 2	12
YÖNTEM	12
2.1 Araştırmanın Modeli ve Yöntemi	12
2.2 Çalışma Grubu	13
2.3 Verilen Toplanması	14
2.4 Verilen Çözümlemesi	15
BÖLÜM 3	17
BULGULAR	17
3.1. Demografik Bilgiler	17
3.2. Performans Sistemi Hakimiyetine İlişkin Bulgular	20
3.3. Nitel Bulgular	28
SONUÇ VE ÖNERİLER	37
KAYNAKÇA	40
EKLER	42
ÖZET	48
ABSTRACT	49

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, artık işletmelerin başarısı sadece sahip olunan kaynaklardan değil, bu kaynakları yürütme şekilleri ile de belirlenmektedir. Özellikle insan kaynakları yönetimi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için çok kritik bir role sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların işe alım sürecinden, eğitimine, performans değerlendirmesine ve kariyer gelişimine kadar geniş bir yelpazede faaliyet gösterirken, performans yönetimi de tüm insan kaynakları yönetim sürecinin merkezinde yer almaktadır.

Ankara’da performans yönetim sistemleri, hem özel sektörde hem de kamu sektöründe önemli gelişmeler göstermiş olsa da, halen çeşitli yetersizliklerle ve tam anlamıyla gereken çıktının ortaya çıkamaması ile karşı karşıyadır. Bu yetersizliklerin başında, performans sistemlerinin bir bütün olarak yeterince entegre edilememesi gelmektedir. Birçok işletme ve kamu kurumu, performans değerlendirme süreçlerini düzenli olarak uygulamakta, zorluklar yaşayarak değerlendirme sonuçlarını etkin bir şekilde kullanamamaktadır. Bunun yanında uygulanan performans sisteminin sadece formalite olarak uygulanması da maalesef bu süreci çok geriye götürmektedir. Yaşanan bu durum, çalışan motivasyonunun ve örgütün verimliliğinin artmasını sınırlamaktadır. Performans yönetim sistemlerinin altyapı eksiklikleri ve bu sistemi uygulaması için gereken bilgi ve deneyimin eksik olması, sürecin işleyişine zarar vermektedir (Kaya, 2021).

Performans yönetim sistemlerinin daha stratejik bir yaklaşımla ele alınarak gerekli altyapının güçlendirilmesi ve bu süreci uygulayan personel ve yöneticilere bu konuda gerekli eğitim verilmesi gerekmektedir. Böylece, performans yönetim sistemlerinin çalışan verimliliğini artırma ve örgütsel hedeflere ulaşma konusundaki potansiyeli daha iyi değerlendirilebilir. Etkili bir performans yönetim sistemi, sadece çalışanların verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışan bağlılığını ve memnuniyetini de olumlu yönde etkiler.

Performans yönetimi, sadece çalışanların geçmiş performanslarını ölçmekle kalmayıp aynı zamanda geleceğe dönük hedefler belirlemelerine, gelişimlerini desteklemeye ve motivasyonlarını artırmaya da odaklanır. Bu nedenle, etkili bir performans yönetimi sistemi, hem çalışanların hem de organizasyonun başarısını artırmak için önemlidir.

Bu bağlamda, performans değerlendirme sisteminin doğru uygulanması ve değerlendirme sonucuna göre iyileştirilmelerin yapılması, öncelik verilmesi gereken bir

konudur. Bu dönem projesi " Ankara'daki İşletmelerde Performans Sisteminin İncelenmesi " başlığı altında gerçekleştirilmektedir.

Araştırma kavramsal çerçeve, yöntem, bulgular ve sonuç öneriler olmak üzere 4 bölümden oluşmaktadır. Kavramsal çerçeve kısmında performans sistemi ile ilgili literatür araştırmalarından atıflar yapılarak tanımlar sunulmuş, yöntem kısmında ise araştırmanın yöntemi, çalışma grubu ve veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiştir. Araştırma için toplanan verilerin analiz sonuçları ise bulgular kısmında yer almıştır. Araştırmanın konusu gereği ortaya çıkan analizlerde göz önünde bulundurularak performans sisteminin daha etkin nasıl yönetilebileceği ile ilgili öneriler ise son bölüm olan sonuç ve önerilerde yer almıştır.

1.1.Araştırmanın Önem ve Amacı

Araştırmanın temel amacı, işletmelerin uyguladıkları performans yönetimi uygulama süreçlerini kıyaslayarak daha etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olacak stratejileri ve uygulamaları ortaya çıkarmaktır. Farklı sektörlerde uygulanan performans sistemlerinin incelenerek, ortaya çıkan sorunlara uygun çözümler sunmak ve performans sisteminin işletmelerde daha etkin bir şekilde uygulanabilmesini ve bu uygulamaların işletme performansına olan etkisini değerlendirmektir. Özellikle, farklı sektör işletmelerinden elde edilen bulgular ile farklı sektörlerde performans yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin benzerlik ve farklılıklar da ortaya çıkarılmıştır. İnceleme sürecinde, performans yönetimi sistemlerinin temel prensipleri, bileşenleri, uygulama süreçleri ve uygulama farklılıkları üzerinde durulmuştur.

Performans yönetimi sürecinde, belirlenen hedeflerin, performans kriterlerinin ve geri bildirim mekanizmalarının ne kadar etkili olduğu incelenmiş ve bu unsurların işletmenin başarısına olan katkısı analiz edilmiştir. Ayrıca, işletmelerin performans yönetimi sürecinde karşılaştığı zorluklar ve bu zorlukların üstesinden gelmek için önerilen çözümler de araştırılmıştır.

Bu araştırma, işletmelerin insan kaynakları yönetimi alanında daha etkili ve verimli olmalarına katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır. İncelenen stratejiler ve bulgular, işletmelerin performans yönetimi süreçlerini geliştirmek ve rekabet avantajlarını artırmak için bir yol haritası sağlayacaktır.

1.2.Araştırmanın Yöntem ve Kapsamı

Araştırmanın yöntemi, performans yönetimi sistemlerinin etkisini değerlendirmek ve işletmelerde nasıl etkin bir şekilde uygulanabileceğini anlamak amacıyla karma bir yaklaşımı benimsemektedir. Bu karma yöntem, hem nitel hem de nicel veri toplama ve analiz tekniklerini içermektedir.

Araştırmanın başlangıcında, literatür taraması yapılmıştır. Akademik makaleler, kitaplar ve diğer kaynaklar aracılığıyla insan kaynakları yönetimi, performans yönetimi ve performans sistemi gibi konuların mevcut durumu ve güncel eğilimler üzerine derinlemesine araştırma yapılmıştır. Bu aşamada, akademik makaleler, kitaplar, raporlar, dergiler ve güvenilir internet kaynakları gibi çeşitli kaynaklardan yararlanılarak, mevcut literatürdeki bilgi boşlukları belirlenmiş ve araştırmanın teorik çerçevesinin oluşturulması hedeflenmiştir.

Araştırmanın ikinci adımında yani anket çalışmasında, farklı sektörlerden ve işletme büyüklüklerinden 40 adet katılımcıya 20 adet soru yönetilerek tamamlanmıştır. Anket, performans yönetimi sistemlerinin uygulanmasına ilişkin algıları, deneyimleri ve beklentileri sektör bazında ölçmeyi amaçlamıştır. Anket verileri, istatistiksel analizler ve görselleştirmeler aracılığıyla işletmelerde performans yönetimi sistemlerinin etkisini belirlemeye ve çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmeye yönelik önemli bir kaynak olmuştur. Anket sonuçlarının analizi için ise nicel veri analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın üçüncü aşamasında, iletişim, inşaat ve eğitim sektöründe Ankara ilinde faaliyet gösteren 3 ayrı şirkette çalışan 3 ayrı insan kaynakları uzmanı ile birebir yüz yüze görüşme yapılmıştır. Uzmanlarla yapılan görüşmeler, mevcut performans sistemi uygulamalarını anlamak ve uygulamadaki zorlukları belirlemek için önemli bir kaynak olmuştur.

Bu karma yöntem, hem derinlemesine anlayış sağlayarak hem de geniş bir katılımcı kitlesi üzerinden nicel veri toplayarak, araştırmanın amacına ulaşmada kapsamlı bir yaklaşım sunmayı hedeflemiştir. Bu yöntem, performans yönetimi sistemlerinin işletme performansına olan etkisini anlamak ve etkin uygulamalar için öneriler geliştirmek için güçlü bir temel sağlamıştır.

Araştırmanın dördüncü ve son adımında, elde edilen veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Anket cevapları ve birebir görüşmelerden elde edilen veriler, nitel veri

analiz teknikleri kullanılarak incelenmiş ve temalar, desenler ve eğilimler belirlenmiştir. Bu analiz ve yorumların, ülkemizdeki insan kaynakları yönetimi ve performans sistemi alanında mevcut durumunun iyileştirilmesine önemli bir katkı sunması umulmaktadır.

BÖLÜM 1.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde performans yönetimi ile ilgili kuramsal açıklamalara ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

1.1 Performans Sisteminin Tanımı

Performans yönetimi, bir organizasyonun başarısını etkileyen kritik bir süreçtir ve insan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşenidir. Performans yönetimi sistemi, çalışanların performansını yönetmek, ölçmek, değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla tasarlanmış yapısal bir süreçtir. Bu süreç, hem bireysel hem de kurumsal hedeflere ulaşma yolunda önemli bir rol oynamaktadır. “Genel anlamda performans değerlendirmesi, çalışanın yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir” (Yücel, 1999). “Performans değerlendirmesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil; aynı zamanda da bir bütün olarak önemli noktalarda çalışanın başarısını ölçmektir” (Sabuncuoğlu, 2000).

Performans yönetimi, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir kuruluşun o işle amaçlanan hedefe ne ölçüde ulaşabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesidir. Kısacası bir işte gösterilen başarı derecesidir (Özer, 2008). “Performans birden fazla kaynak ve sürecin bir araya gelmesiyle oluşur. Performansın unsurları, sunulan mal ve hizmetin kaynağına göre de değişebilir. Ancak literatürde performansın değişmeyen unsurları olarak ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik kabul edilmektedir” (Köseoğlu, 2005).

Performans yönetim sistemi, başarının tanımlandığı ve paylaşıldığı, insanların başarı odaklı yönlendirildiği ve geliştirildiği, kısa ve uzun vadede yapılacakları kapsayan bir süreçtir. “Bir başka deyişle, performans yönetimi, çalışanların mümkün olduğunca örgütün ihtiyaçlarına doğru, gereken etkinlik ve verimlilikte yönlendirilmesi ve desteklenmesidir” (Öztürk, 2009).

Performans yönetimi sistemi, genellikle belirlenmiş hedefler, geri bildirim mekanizmaları, performans değerlendirme süreçleri ve gelişim planları gibi çeşitli bileşenleri içerir. Bu bileşenler, çalışanların performanslarını değerlendirmek ve

geliştirmek için bir çerçeve sağlar. Ancak, performans yönetimi sisteminin etkili olması için dikkate alınması gereken bazı temel prensipler bulunmaktadır (Barutçugil, 2002):

- 1. Amaç ve Hedef Belirleme:** Performans yönetimi sürecinin temeli, net ve ölçülebilir hedefler belirlemektir. Hedefler, çalışanlar tarafından anlaşılabilir ve ölçülebilir olmalıdır. Bu, çalışanların performanslarını değerlendirirken objektif bir ölçüt sunar.
- 2. Geribildirim ve İletişim:** Performans yönetimi süreci, sürekli geribildirim sağlamayı ve iletişimi teşvik etmeyi içermelidir. Bu, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını anlamalarına yardımcı olur. Geribildirim, düzenli ve yapıcı bir şekilde sağlanmalıdır.
- 3. Adil Değerlendirme:** Performans yönetimi süreci adil olmalıdır. Değerlendirme kriterleri herkes için aynı olmalı ve objektif verilere dayanmalıdır. Ayrıca, değerlendirme sürecinde önyargı ve ayrımcılıktan kaçınılmalıdır.
- 4. Gelişim ve Eğitim Fırsatları:** Performans yönetimi süreci, çalışanların gelişimini desteklemeyi amaçlamalıdır. Bu, çalışanların güçlü yönlerini daha da geliştirmeleri ve gelişim alanlarını ele almaları için eğitim ve gelişim fırsatları sağlamayı içerir.
- 5. Sürekli İyileştirme ve Değerlendirme:** Performans yönetimi süreci, sürekli olarak gözden geçirilmeli ve iyileştirilmelidir. Değişen iş gereksinimlerine ve çalışanların ihtiyaçlarına uyum sağlamak için sürekli olarak revize edilmelidir.
- 6. Performansın Ödüllendirilmesi ve Tanınması:** Başarılı performansın tanınması ve ödüllendirilmesi, çalışanların motivasyonunu artırır. Ödüller, maddi veya manevi olabilir ve çalışanların katkılarını değerlendirdiğini göstermelidir.

“Ayrıca, performans yönetimi sisteminin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için organizasyonel kültürün ve liderlik desteğinin önemli olduğu unutulmamalıdır. Organizasyonel kültür, performansını teşvik eden ve çalışanların motivasyonunu artıran bir ortamın oluşturulmasında kritik bir rol oynar. Liderlik desteği ise performans yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlamak için gereklidir. Diğer yandan performans değerlendirmesi, dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, iş

değişikliği ve eğitim gereğinin saptanmasında, çalışanların seçilmesi ve atanmasında ya da işten uzaklaştırılmasında başvurulan etkili bir yöntemdir” (Sabuncuoğlu, 2000).

Bu kavramsal çerçeve, performans yönetimi sisteminin önemini, bileşenlerini ve etkin bir şekilde nasıl uygulanabileceğini anlamak için bir temel sağlamaktadır. İlerleyen bölümlerde, bu kavramsal çerçevenin pratikte nasıl uygulandığını ve işletmelerin performansını nasıl etkilediği incelenmeye devam edilecektir.

1.2. Performans Yönetim Sisteminin Amacı

Performans yönetimi sisteminin amacı, işletmelerde çalışanların performanslarını yönetmek, ölçmek, değerlendirmek ve geliştirmek için bir çerçeve sağlamaktır. Performans yönetimi sistemi, çalışanların performanslarını belirli hedeflere göre yönetmeyi ve bu performansı sürekli olarak iyileştirmeyi amaçlar. Bu süreç, çalışanların güçlü yönlerini tanımlamak, geliştirmek ve zayıf noktalarını ele almak için bir fırsat sunar. Çalışanların bireysel ve departman hedeflerini belirlemelerine ve bu hedeflere ulaşmalarına yardımcı olur. Net ve ölçülebilir hedefler belirlenerek, çalışanların performanslarını bu hedeflere göre değerlendirmeleri sağlanır. Etkili bir performans yönetimi sistemi, çalışanlara düzenli ve yapıcı geri bildirim sağlar. Bu geri bildirim mekanizmaları, çalışanların performanslarını anlamalarına ve geliştirmelerine yardımcı olur. Aynı zamanda, yöneticilerle çalışanlar arasında iletişimi güçlendirir. Çalışanların kariyer gelişimini destekler ve motivasyonlarını artırır. Performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve tanınması, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve işlerine daha fazla bağlılık göstermelerini sağlar. Performans yönetimi sistemi, başarılı çalışanları tanıma ve ödüllendirme mekanizmalarını içerebilir. Bu, çalışanların performanslarına dayalı olarak ödüllendirilmesini ve işletmenin başarısına katkılarına uygun şekilde tazmin edilmesini sağlar. “Performans yönetiminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır” (Canman, 2024).

Performans değerlendirmenin amaçlarını kısaca özetlemek gerekirse bunlar şöyle sıralanabilir (Soylu, 2002):

- Eğitim programlarına esas olacak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Objektif bakış açısı ile eşitliği ve adilliği sağlama

- Ödüllendirme ve cezalandırma programları için veri elde etme
- İşgücü planlaması için mevcut potansiyelin değerlendirilmesi
- Ücret politikalarının geliştirilmesi
- İstihdam kararlarının verilmesi

Sonuç olarak, performans yönetimi sisteminin amacı, işletmelerdeki çalışanların performanslarını yönetmek ve geliştirmek için bir çerçeve sağlamak ve böylece hem çalışanların bireysel başarılarını hem de işletmenin genel performansını artırmaktır.

1.3. Performans Değerlendirmede Kullanılan Araçlar

Performans değerlendirme araçları, bir işletmenin çalışanlarının performanslarını objektif bir şekilde ölçmek ve değerlendirmek için kullanılan yöntemlerdir. Bu araçlar, işletmelerin çalışanların güçlü yönlerini tanımlamasına, geliştirmesine ve yönlendirmesine yardımcı olur. Aynı zamanda, performans değerlendirme araçları, çalışanların hedeflere ulaşmalarını sağlamak için geri bildirim sağlar ve işletmelerin personel yönetimi politikalarını geliştirmelerine yardımcı olur.

Performans değerlendirme araçları çeşitli biçimlerde olabilir ve genellikle işletmenin ölçüm ihtiyaçlarına ve kültürel özelliklerine uygun olarak özelleştirilir. Grafik, 360 Derece Değerleme, Amaçlara Göre Yönetim ve Puanlama bunlara örnektir. En yaygın kullanılan performans değerlendirme araçları şunlardır (Sadullah, Uyargil, Acar, Özçelik, Dündar, Ataay, Adal, Tüzüner, 2003):

1. **Geleneksel Değerlendirme Formları:** Bu araçlar, çalışanların belirli beceri ve davranışlarına yönelik performans ölçütlerini içeren yazılı formlardır. Genellikle, çalışanın yetenekleri, iletişim becerileri, liderlik yetenekleri ve iş sonuçları gibi farklı alanlarda performansı değerlendirilir.
2. **360 Derece Geri Bildirim Anketleri:** Bu araçlar, çalışanın performansını değerlendirmek için çalışanın yöneticisi, eşleri, altları ve hatta müşterileri gibi çeşitli paydaşların geri bildirimlerini içeren anketlerdir. Bu şekilde, çalışanın performansıyla ilgili daha kapsamlı ve çeşitlilik sağlanmış bir bakış elde edilir.
3. **Başarı Hikayeleri ve Başarı Hikayesi Kartları:** Bu araçlar, çalışanın belirli projelerde veya görevlerdeki başarılarını ve katkılarını vurgulamak için

kullanılır. Başarı hikayeleri, çalışanların üstün performanslarını tanımlamak ve kutlamak için kullanılırken, başarı hikayesi kartları genellikle performans görüşmelerinde referans olarak kullanılır.

4. **Performans Değerlendirme Mülakatları:** Bu araçlar, yöneticilerin çalışanlarla bire bir görüşmeler yaparak performanslarını değerlendikleri yapılandırılmış mülakatlar olarak kullanılır. Bu görüşmelerde, çalışanın güçlü ve geliştirilmesi gereken alanları belirlenir ve hedefler belirlenir.

Bu performans değerlendirme araçları, işletmelerin çalışanların performansını objektif bir şekilde değerlendirmelerine ve işletmenin hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için geliştirilmiştir. Her bir araç, işletmenin ihtiyaçlarına ve kültürel yapısına uygun olarak seçilir ve uygulanır. Bu araçların etkili bir şekilde kullanılması, çalışanların motivasyonunu artırabilir, performanslarını iyileştirebilir ve işletmenin başarısına katkıda bulunabilir.

1.4. Performans Değerlendirmesinin Yarar ve Zararları

Performans değerlemenin, çalışanların ve kurumun performansının iyileştirilmesi, ilişkilerin iyileştirilmesi, çalışanın zayıf veya güçlü yönlerinin belirlenmesi, var olan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması gibi birçok doğrudan yararları vardır. Ayrıca, çalışanın eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin ve gizli gücünün belirlenmesi gibi yararları da vardır. Bu yararların yanında iyi planlanmış bir performans değerlemenin çalışana ve kuruma sağlayacağı çeşitli yararlar da bulunmaktadır (Bilgin, 1997) (Örücü, 2003):

- Çalışanların zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde etkilidir
- Adil ücretlendirme sisteminin oluşmasına katkı sağlar
- “Çalışanların terfi ve kıdem ile ilgili konularının düzenlenmesinde önemli rol oynar”
- Çalışanlara ilişkin karar alınırken yol gösterici olur
- İşe alım sürecinin daha kolay tamamlanmasını sağlar

Performans sisteminin bazı olumsuz yanları da vardır. Bunlar aşağıda sunulmuştur (Aydın & Yalçın 2016):

1. **Rekabet ve Stres:** Performans yönetimi sistemi, çalışanlar arasında rekabeti artırabilir ve stresi tetikleyebilir. Performansın sürekli olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi, çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşmasına ve stresin artmasına neden olabilir. Bu durum, işbirliği ve ekip çalışması gibi olumlu davranışları engelleyebilir.
2. **Öznel Değerlendirme Riski:** Performans değerlendirmeleri genellikle yöneticilerin subjektif değerlendirmelerine dayanır. Bu durum, adil olmayan ve yanlış değerlendirmelere yol açabilir. Öznel değerlendirme süreci, çalışanların motivasyonunu azaltabilir ve güvenlerini sarsabilir.
3. **Odak Kaybı ve Kısa Vadeli Düşünme:** Performans yönetimi sistemi, bazı durumlarda çalışanların uzun vadeli hedeflerden ziyade kısa vadeli sonuçlara odaklanmasına neden olabilir. Özellikle, performansın sadece belirli metriklerle değerlendirilmesi durumunda, çalışanlar hedefleri manipüle etmeye ve sonuçları kısa vadeli iyileştirmeye odaklanabilirler.
4. **Demotivasyon ve İstifalar:** Adil olmayan veya yanlış değerlendirmeler, çalışanların motivasyonunu azaltabilir ve işten ayrılma isteğini artırabilir. Performans yönetimi sisteminin çalışanlar üzerinde demotivasyon etkisi yaratması, işletmenin yetenekli çalışanlarını kaybetmesine neden olabilir.
5. **Zaman ve Kaynak Tüketimi:** Performans yönetimi süreci, yöneticilerin ve çalışanların zamanını ve kaynaklarını tüketebilir. Sürekli geri bildirim toplama, performans değerlendirme görüşmeleri ve belgelendirme süreçleri, işletmenin diğer faaliyetlerine odaklanma yeteneğini azaltabilir.

Performans yönetimi sisteminin zararları, doğru şekilde yönetilmediğinde ve dengelenmediğinde ortaya çıkabilir. İşletmelerin bu riskleri azaltmak için adil, şeffaf ve objektif bir performans yönetimi süreci geliştirmeleri önemlidir. Ayrıca, çalışanların

sürece katılımını artırmak ve motivasyonlarını korumak için iletişimi güçlendirmek de önemlidir.

BÖLÜM 2

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, araştırmanın örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizinin nasıl yapıldığı ele alınmıştır.

2.1 Araştırmanın Modeli ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, performans yönetimi sistemlerinin etkisini değerlendirmek ve işletmelerde nasıl etkin bir şekilde uygulanabileceğini anlamaktır. Bu amaçla, karma bir araştırma yaklaşımı benimsenmiştir, çünkü bu çalışmada hem nicel hem de nitel veriler toplanmış ve analiz edilmiştir.

Bu bölüm, araştırmanın tasarımını, katılımcıları, veri toplama araçlarını ve kullanılan analiz yöntemlerini ayrıntılı bir şekilde açıklamaktadır. Araştırmanın her bir aşamasının nasıl yürütüleceği ve analiz edileceği burada detaylı olarak ele alınmıştır. Araştırmanın yöntemolojisini ve uygulanacak olan araştırma stratejisini belirlemektedir. Nicel ve nitel verilerin toplanması ve analiz edilmesi, araştırmanın amacına ulaşmak için bütünsel bir yaklaşım sağlamıştır.

Bu çalışmada, Ankara'daki işletmelerde performans yönetim sistemlerinin etkinliğini ve çalışanlar üzerindeki etkilerini analiz etmeyi amaçlayan kapsamlı bir araştırma modeli sunulmaktadır. Araştırmada karma yöntem kullanılarak, hem nicel hem de nitel veri toplama ve analiz tekniklerinden faydalanılmıştır. Araştırma türü olarak karma yöntem tercih edilmiştir. Bu yöntem, araştırma sorularına daha kapsamlı yanıtlar elde etmek için hem nicel hem de nitel veri toplama ve analiz tekniklerinin birlikte kullanılmasını sağlamaktadır. Nicel veri toplama yöntemi olarak araştırmacı tarafından oluşturulan 21 soruluk anket, nitel veri toplama yöntemi olarak 3 ayrı insan kaynakları uzmanı ile birebir görüşme formu kullanılmıştır. Anket verileri, betimsel istatistikler kullanılarak, birebir görüşme form verileri, tematik olarak analiz edilmiştir.

2.2 Çalışma Grubu

Çalışma grubu, Ankara ilinde farklı sektörlerde hizmet veren insan kaynakları departmanında görevli 40 adet katılımcıdan ve birebir görüşme gerçekleştirilen biri iletişim, biri eğitim, biri inşaat sektöründe faaliyet gösteren özel firmalarda çalışan insan kaynakları uzmanından oluşmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu 26-39 yaş aralığında olup cinsiyet dağılımı 24 kadın 16 erkekten oluşmaktadır. Birebir görüşme gerçekleştirilen katılımcıların ise yaş ortalaması 30 olup 2 kadın 1 erkekten oluşmaktadır.

Araştırmanın örnekleme, performans yönetimi sistemlerinin mevcut durumunu değerlendirmek amacıyla seçilen katılımcıları içermektedir. Örneklem seçimi, araştırmanın kapsamı, hedefi ve metodolojisi dikkate alınarak titizlikle yapılmıştır.

Nicel verilerin toplanması için geliştirilen anket, farklı sektörlerden ve işletme büyüklüklerinden katılımcıları içerecek şekilde tasarlanmış ve ek 1 de sunulmuştur. Anket, araştırmanın geniş bir perspektiften bilgi toplamasını ve sonuçlarının daha genellemeye açık olmasını sağlamıştır. Örneklemin çeşitliliği, performans yönetimi sistemlerinin farklı işletme yapıları ve endüstriler üzerindeki işleyişini daha iyi anlamamıza yardımcı olmuştur.

Nitel verilerin toplanması için planlanan birebir görüşmeler için örneklem, insan kaynakları uzmanlarından oluşmaktadır. Bu katılımcılar, performans yönetimi sistemlerinin işletmelerde nasıl uygulandığına dair bilgi birikim ve yorumlarını paylaşmıştır. Örneklem, farklı sektörlerden seçilen katılımcılar aracılığıyla çeşitlilik göstermektedir, böylece araştırmanın kapsamı genişletilmiş ve zenginleştirilmiştir.

Örneklem seçimi, rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bu, her bir katılımcının araştırma hedeflerine uygun bir şekilde seçilmesini ve araştırmanın sonuçlarının güvenilirliğini artırmayı amaçlamıştır. Ayrıca, örneklem büyüklüğü, istatistiksel analizlerin yapılabilmesi ve elde edilen bulguların genellenmesi için yeterli olacak şekilde belirlenmiştir.

Sonuç olarak, araştırmanın çalışma grubu, performans yönetimi sistemlerinin etkisini değerlendirmek için uygun ve temsilci bir grubu içermektedir. Nicel ve nitel verilerin toplanması için seçilen katılımcılar, araştırmanın kapsamını ve sonuçlarının genellemesini sağlayacak çeşitliliği ve derinliği temsil etmektedir.

2.3 Verilen Toplanması

Performans değerlendirme sistemleri, bir organizasyonun etkinliğini ölçmek ve iyileştirmek için kritik bir araçtır. Bu sistemler, çalışanların iş performansını değerlendirme, geri bildirim sağlama ve gelişimlerini destekleme amacıyla kullanılır. Ancak, performans değerlendirme sistemlerinin etkinliği ve doğruluğu, kullanılan yöntemlerin niteliği ve veri toplama süreçlerinin doğruluğuyla doğrudan ilişkilidir. Bu araştırmada veriler toplanırken iki farklı yöntem kullanılmıştır; birincisi, bir anket aracılığıyla toplu veri toplama ve ikincisi, birebir görüşmelerle derinlemesine ve kişiselleştirilmiş veri toplama.

Anket, geniş bir katılımcı grubuna ulaşmak ve genel eğilimleri belirlemek için etkili bir yöntem olduğu için katılımcıların şirketlerinde yürütölen performans değerlendirme sistemleriyle ilgili olarak, katılımcılara sistemin mevcut durumu, güçlü yönleri, zayıf yönleri ve iyileştirme önerileri hakkında sorular yöneltilmiştir. Demografik sorular ile başlayan anket, performans sistemi uygulanma analizini içerecek şekilde tasarlanmıştır. Ankara'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 40 personel anket uygulaması için çalışma grubu rastgele seçilmiştir.

Birebir görüşmeler ise daha derinlemesine ve kişiselleştirilmiş veri toplamanın bir yoludur. Bu görüşmeler, kıdem süreleri, çalıştıkları işletmenin sektörü ve bilgi birikimleri dikkate alınarak seçilen üç kişiyle gerçekleştirilmiştir. Görüşme katılımcıları, farklı sektörde faaliyet gösteren şirketlerde hizmet veren insan kaynakları uzmanları arasından seçilmiştir, böylece geniş bir perspektif sağlanmıştır. Görüşmeler, performans değerlendirme sürecinin nasıl işlediği, mevcut sistemin etkinliği, çalışanların geri bildirim alma deneyimleri ve sistemdeki iyileştirme fırsatları gibi konuları kapsamıştır.

Araştırmada, tüm katılımcıların gönüllü katılımı sağlanmış ve yanıtları için onayları alınmıştır. Katılımcıların anonimliği ve verilerin gizliliği korunmuştur. Araştırma sürecinde elde edilen bilgiler yalnızca akademik amaçlarla kullanılmış ve üçüncü şahıslarla paylaşılmamıştır.

Anket ve birebir görüşmeler bir araya getirildiğinde performans değerlendirme sistemlerinin mevcut durumu kapsamlı bir şekilde analiz edilmiştir. Anketler geniş bir

katılımcı havuzundan veri toplanmasına yardımcı olurken, birebir görüşmeler derinlemesine anlayış ve kişisel deneyimler sunmuştur. Bu verilerin birleştirilmesi, performans değerlendirme sistemlerinin güçlü yönlerini vurgulamanın yanı sıra iyileştirme alanlarını belirlenmesine olanak sağlamıştır. Bu bölümde belirtilen yöntemler ve araçlar kullanılarak toplanan veriler, araştırmanın ana amacına hizmet edecek şekilde analiz edilecek ve sonuçlar doğrultusunda performans yönetim sistemlerinin iyileştirilmesine yönelik öneriler sunulacaktır.

2.4 Verilen Çözümlemesi

Performans değerlendirme sistemlerinin verilerinin çözümlemesi, sistemin etkinliğini ve organizasyonun genel performansını anlamak için çok önemlidir. Bu verilerin analizi, organizasyonun hedeflerine ne kadar yaklaşıldığını belirlemeye ve varsa iyileştirme alanlarını tanımlamaya yardımcı olur. Bu bölümde, Ankara'daki işletmelerde performans yönetim sistemlerinin etkinliğini ve çalışanlar üzerindeki etkilerini analiz etmeye yönelik toplanan verilerin nasıl çözümleneceği ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Araştırmada toplanan veriler, hem nicel hem de nitel analiz teknikleri kullanılarak çözümlenmiştir.

Bu araştırmada, toplanan veriler çözümlenirken ilk olarak anket yanıtları analiz edilmiş daha sonrasında birebir görüşme yanıtları yorumlanmıştır. Nicel veriler, ek 1 de yer alan anket aracılığıyla toplanmış olup, performans yönetim sistemlerinin etkinliğine dair sayısal veriler içermektedir. Bu veriler likert ölçeği kullanılarak analiz edilmiştir. Nitel veriler, birebir görüşmeler aracılığıyla toplanmış olup performans yönetim sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerine, uygulama süreçlerine ve karşılaşılan zorluklara dair derinlemesine bilgi sağlamaktadır. Bu veriler, içerik analizi ve tematik analiz yöntemi kullanılarak çözümlenmiştir. Görüşmelerden elde edilen verilerden doğrudan alıntılar kullanılarak, performans yönetim sistemlerinin sürecine dair daha net ve somut bilgiler sunmuştur. Bu alıntılar, nitel bulguları desteklemek ve zenginleştirmek amacıyla kullanılmıştır.

Nicel analiz sonuçları, performans yönetim sistemlerinin etkinliğine dair genel eğilimleri ve ilişkileri ortaya koyarken, nitel analiz sonuçları bu bulguları derinlemesine anlamayı sağlamıştır. Sonuçlar, performans yönetim sistemlerinin iyileştirilmesine yönelik öneriler geliştirilmesine de temel oluşturmuştur. Bu bölümde açıklanan analiz yöntemleri ve süreçler, araştırmanın amacına uygun olarak verilerin etkin bir şekilde

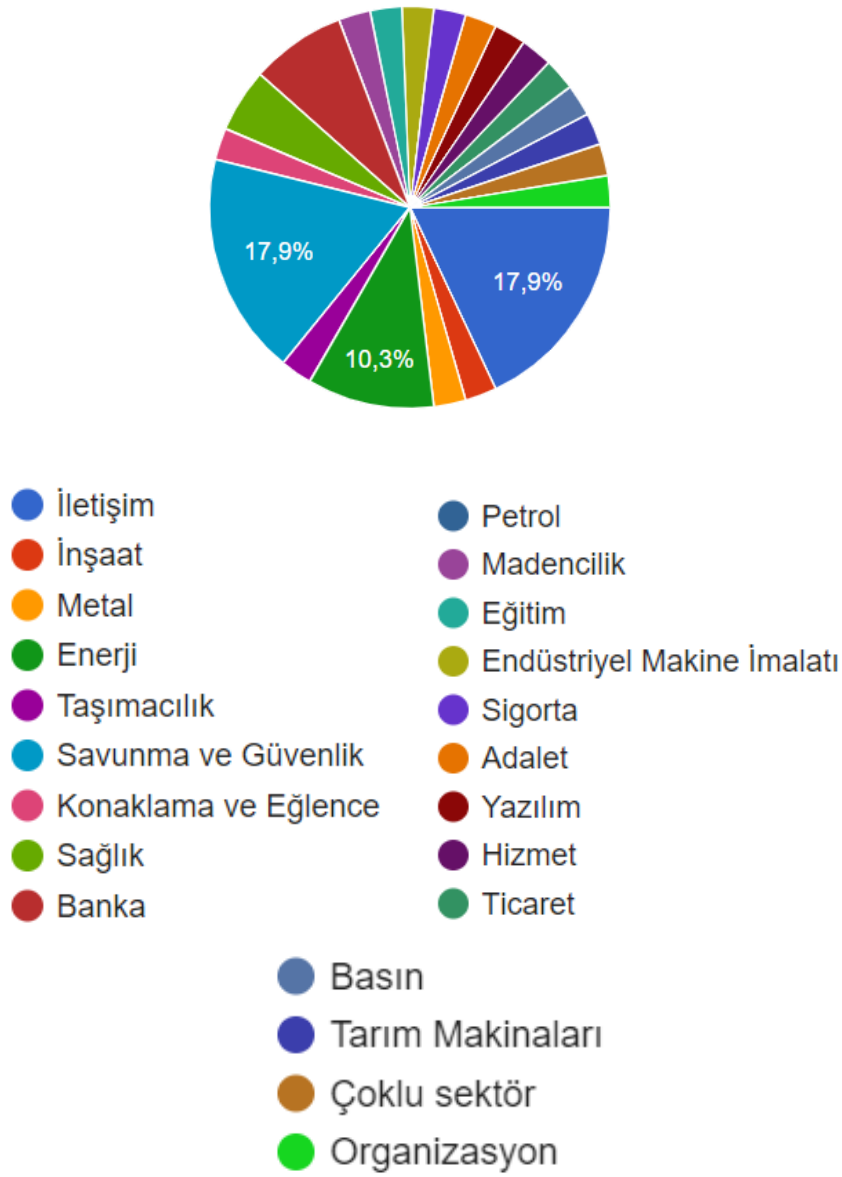
özümlemesini ve yorumlanmasını sağlamıştır. Elde edilen bulgular, performans yönetim sistemlerinin Ankara'daki işletmelerdeki etkilerini anlamaya yönelik önemli bilgiler sunmuştur.

BÖLÜM 3

BULGULAR

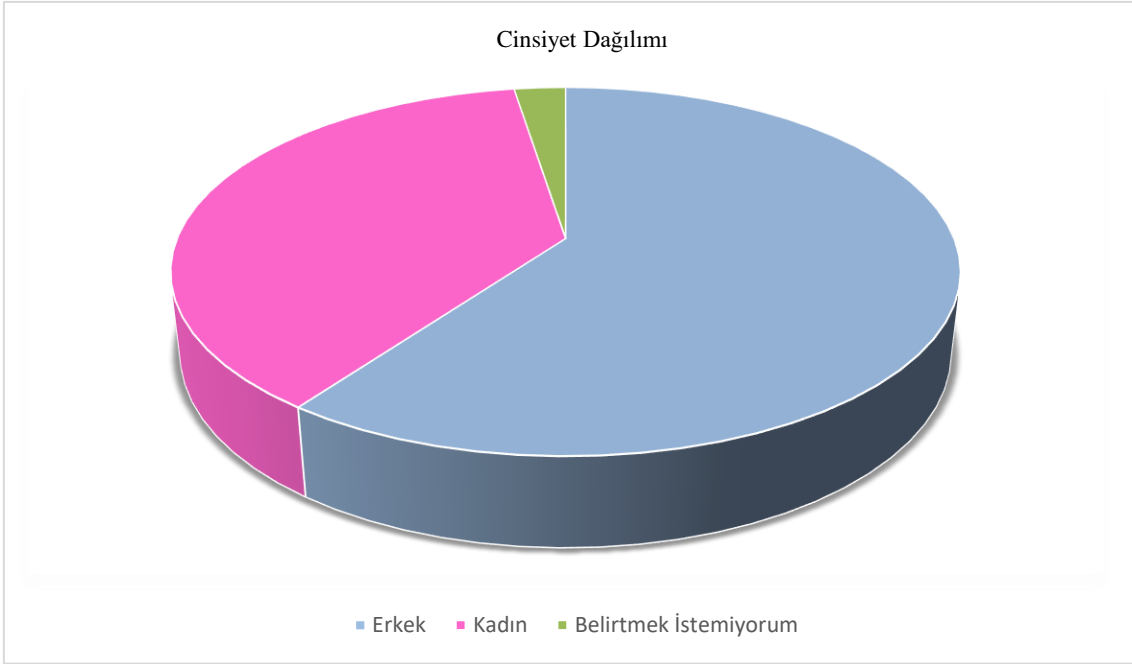
3.1. Demografik Bilgiler

Anket çalışmasına katılım sağlayan 40 katılımcının %77,5'i kamu sektöründe çalışırken, %22,5'i özel sektörde hizmet görmektedir. Şekil 1 de de görüneceği üzere büyük bir çoğunluğu özel sektörden katılım sağlamıştır. Sektör ayrımı yapıldığında ise birden fazla seçenek işaretlenmiştir.



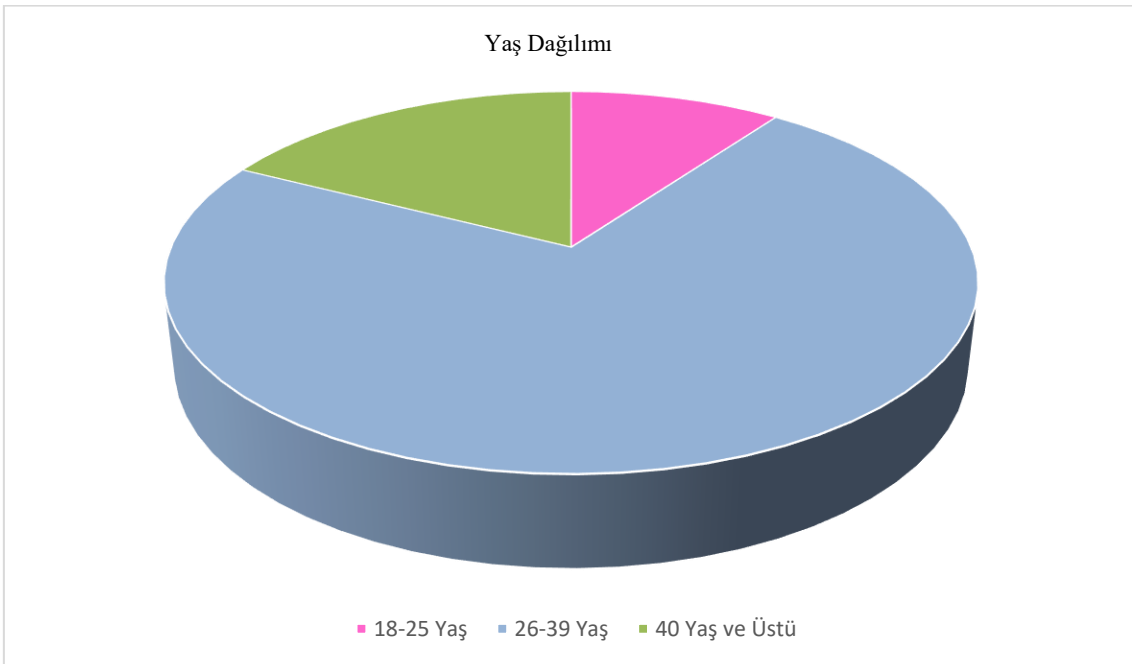
Şekil 1 : Sektör Bilgi Tablosu

Anket çalışmasına katılım sağlayan 40 katılımcının demografik verileri aşağıda yer almakta olup ankete katılan kişilerin büyük bir çoğunluğu %60 ile erkektir.



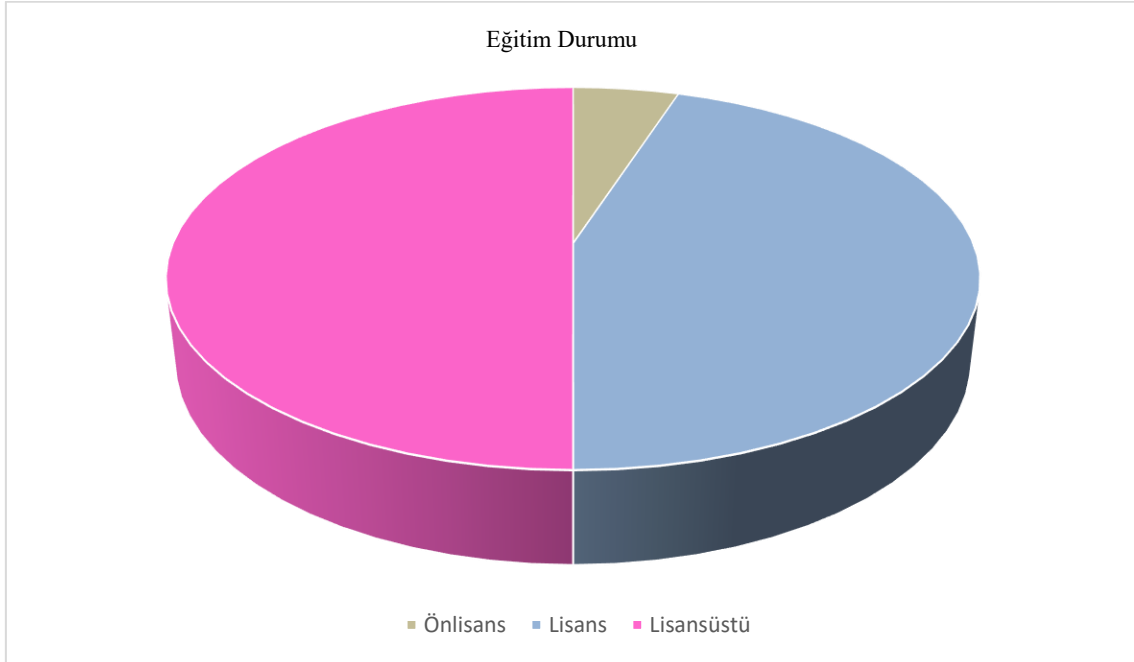
Şekil 2 : Cinsiyet Dağılım Grafiği

Katılımcıların yaş aralığı cevaplarına bakıldığı zaman ise katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%72,5) 26-39 yaş aralığında, %10'u 18-25 yaş, %17,5'i ise 40 yaş ve üstündedir.



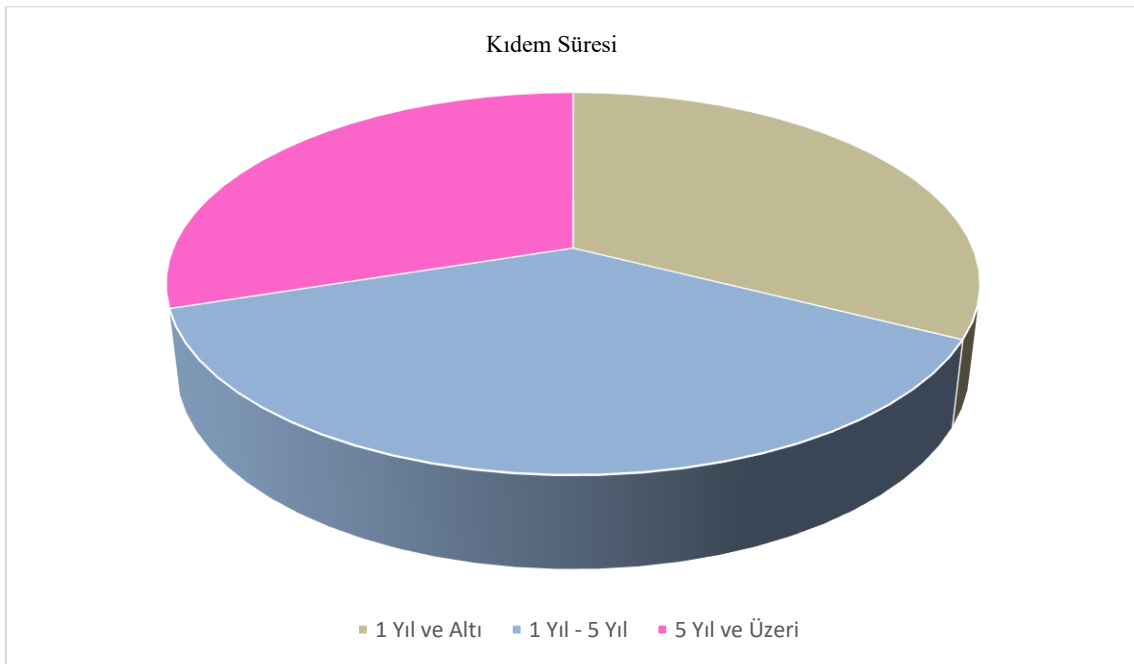
Şekil 3 : Yaş Dağılım Tablosu

Anket çalışmasına katılanların eğitim seviyelerine bakıldığında, %2'si ön lisans, %45'i lisans, %50'si yüksek lisans ve üstü eğitim seviyesine sahiptirler.



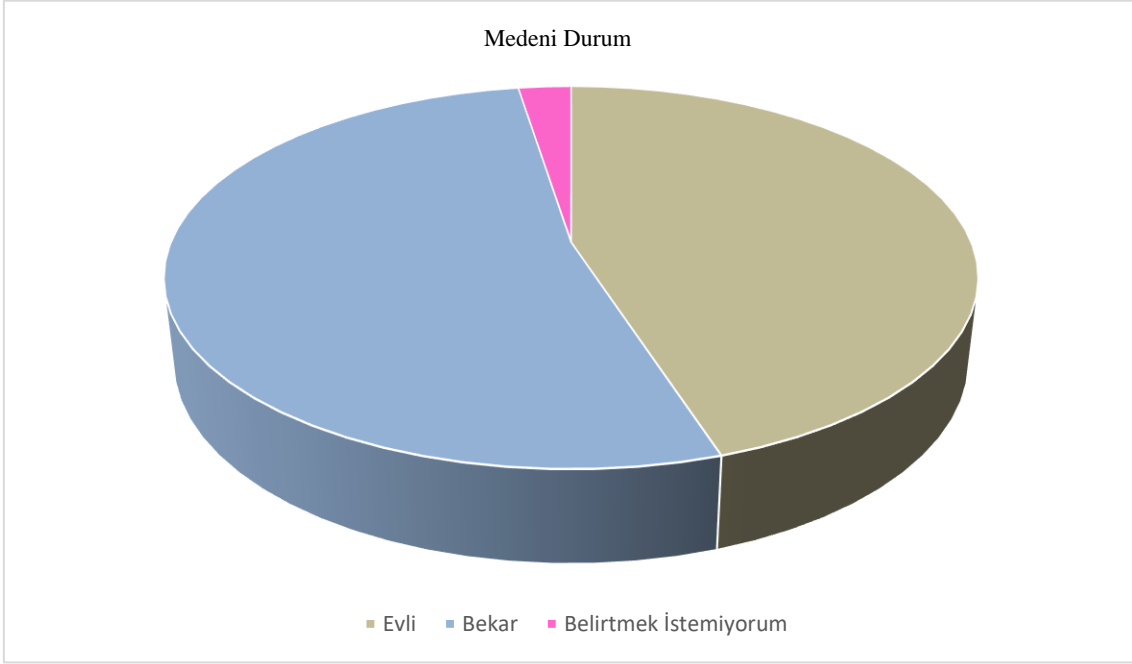
Şekil 4 : Eğitim Durumu

Anket katılımcılarının çalıştıkları şirketteki kıdem süreleri cevaplar ise aşağıdaki tabloda yer almakta olup yanıtlar yaklaşık olarak birbirine yakın orandadır. %32,5'i 1 yıl ve altı, %37,5'i 1 yıl - 5 yıl ve %30'u 5 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.



Şekil 5 : Kıdem Süresi Tablosu

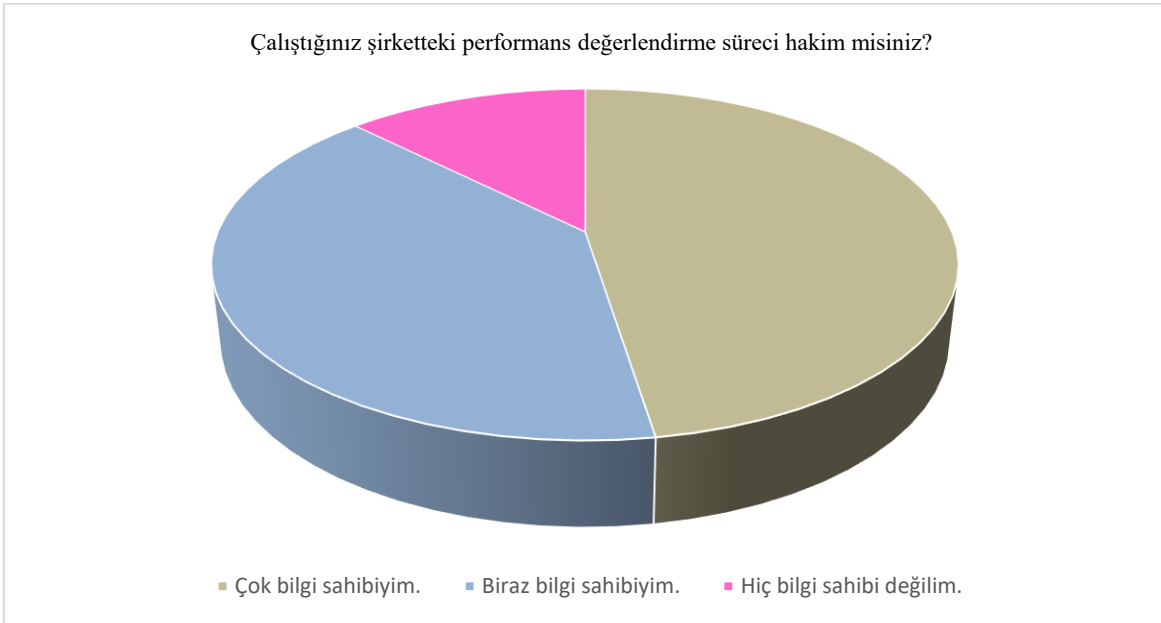
Anket katılımcılarının medeni durum yanıtları da 40 katılımcının %52,5'inin bekar, %45'inin evli ve %2,5'inin belirtmek istemediğini göstermektedir.



Şekil 6 : Medeni Durum Tablosu

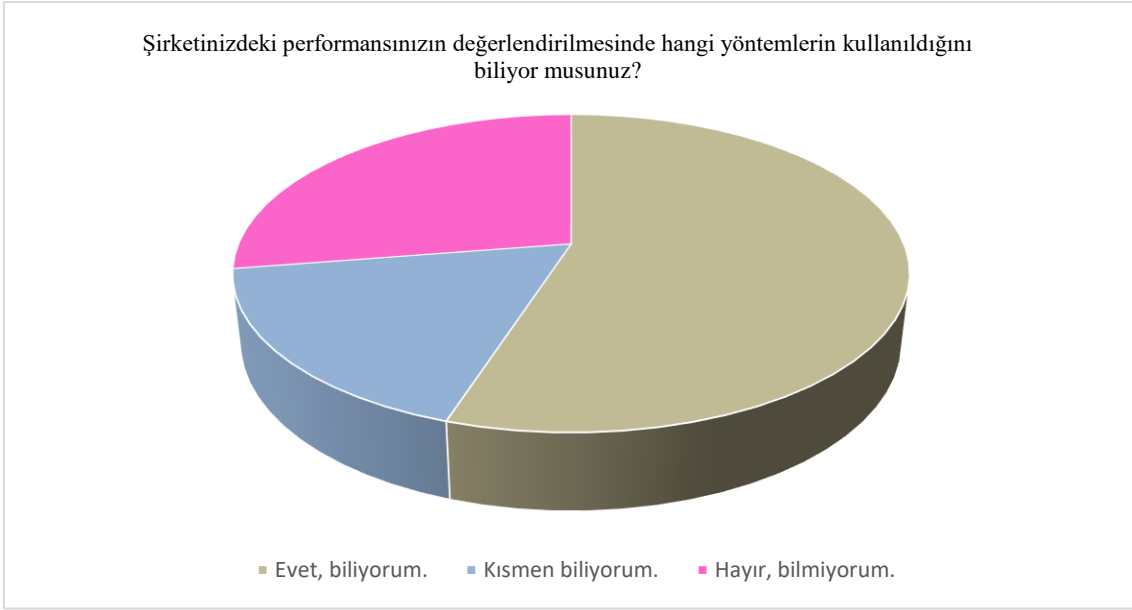
3.2. Performans Sistemi Hakimiyetine İlişkin Bulgular

Anketin temel konusu uygulanan performans sistemi açısından bakıldığında bu sürece hakimiyet sorusuna katılımcıların %47,5'i çok fazla bilgi sahibi olduğunu, %40'ı biraz bilgiye sahip olduğunu, %12,5'i ise ne yazık ki hiç bilgi sahibi olmadığını belirtmiştir.



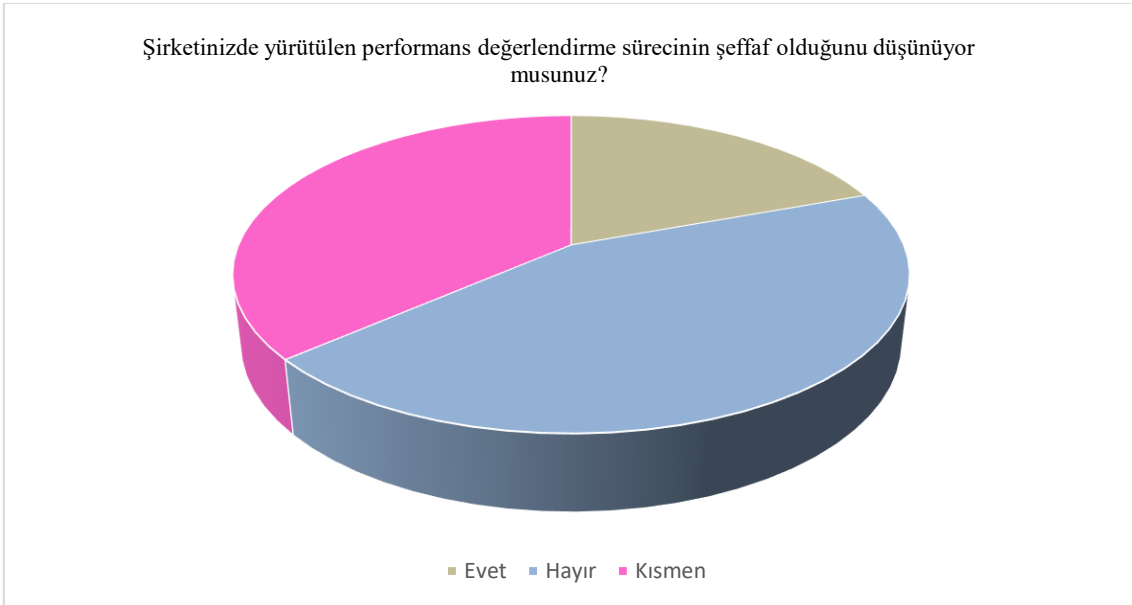
Şekil 7 : Performans Değerlendirme Süreci Hakimiyet Tablosu

Anket içeriğinde yer alan performans değerlendirme sisteminde kullanılan yöntemin bilinme durumu sorusuna ise verilen cevaplara göre 40 katılımcının %55'i bu yöntemleri bildiğini, %27,5'i hiç bilmediğini, %17,5'i ise kısmen bildiğini belirlemiştir.



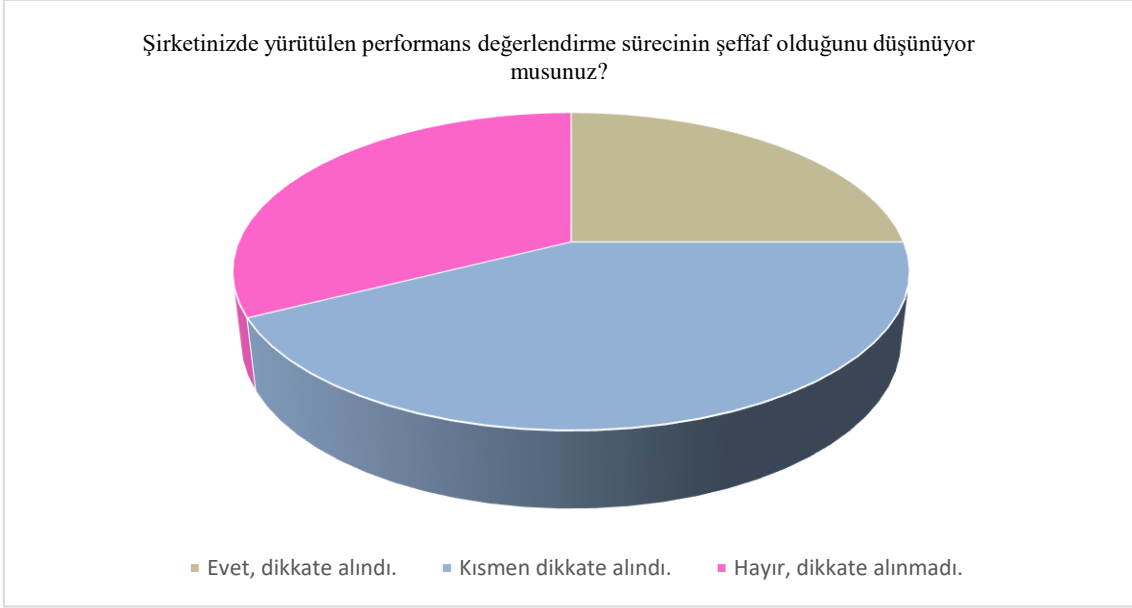
Şekil 8 : Performans Değerlendirme Yöntem Bilgisi Tablosu

Uygulanan performans sistemi sürecinin şeffaflığı ile ilgili soru için katılımcıların %20'si evet yanıtı verirken, %45,5'i hayır olarak belirtmiş ve %37,5'i kısmen cevabını vermiştir.



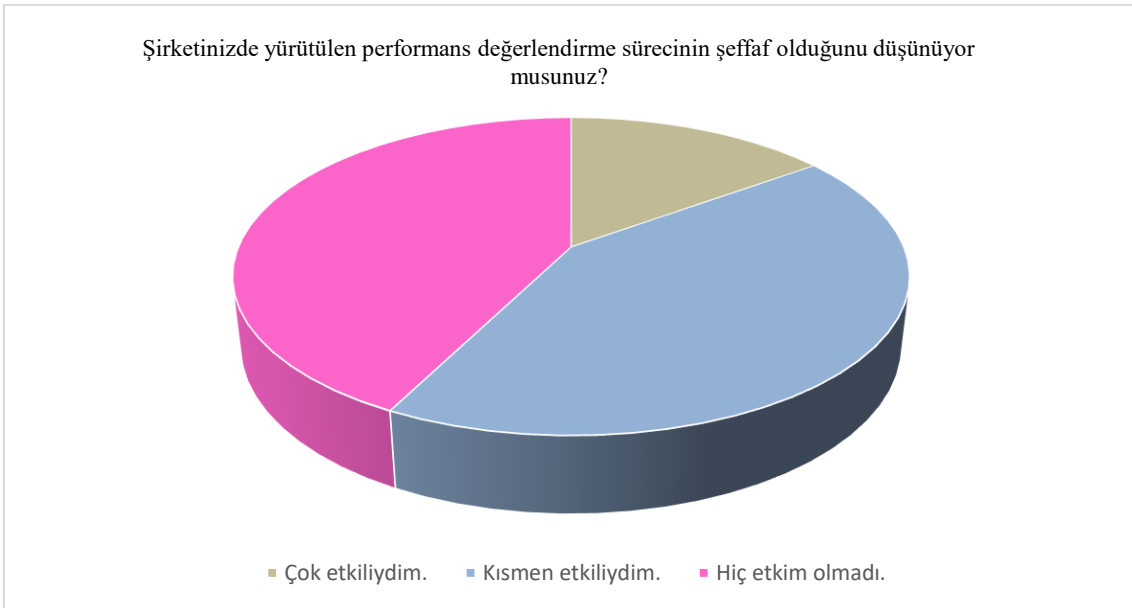
Şekil 9 : Performans Değerlendirme Şeffaflığına Ait Bilgisi Tablosu

Katılımcı şirketlerinde uygulanan performans sistemi içerisinde yer alan geri bildirim mekanizması araştırılırken, katılımcıların %25'i geri bildirimini dikkate alındığını, %42,5'i kısmen alındığını, %32,5'i hiç alınmadığını belirtmiştir.



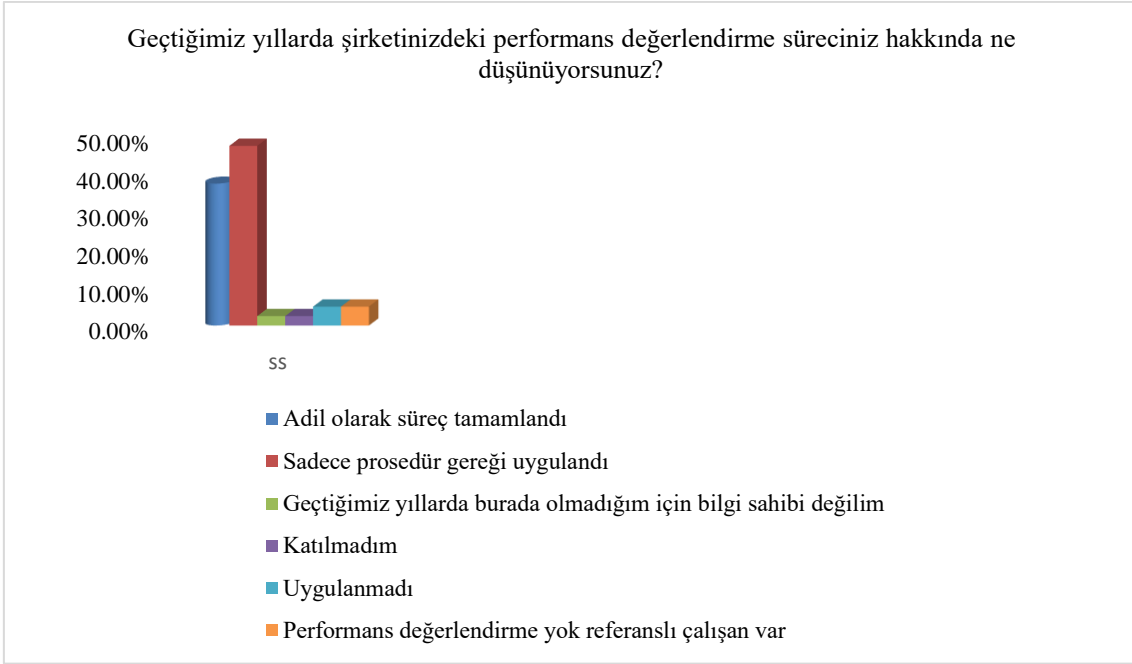
Şekil 10 : Performans Değerlendirme Geri Bildirim Tablosu

Katılımcıların performans sistemi hakkında sonuçlara olan etkinliği sorusuna ise katılımcılardan maalesef sadece %15'i etkisinin olduğunu, %42,5'i kısmen etkisinin olduğunu yine %42,5'i ise hiç etkisi olmadığını belirtmiştir.



Şekil 11 : Performans Değerlendirmeye Etki Tablosu

Açık uçlu yanıt olan “Geçtiğimiz yıllarda şirketinizdeki performans değerlendirme süreciniz hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıda yer almaktadır:



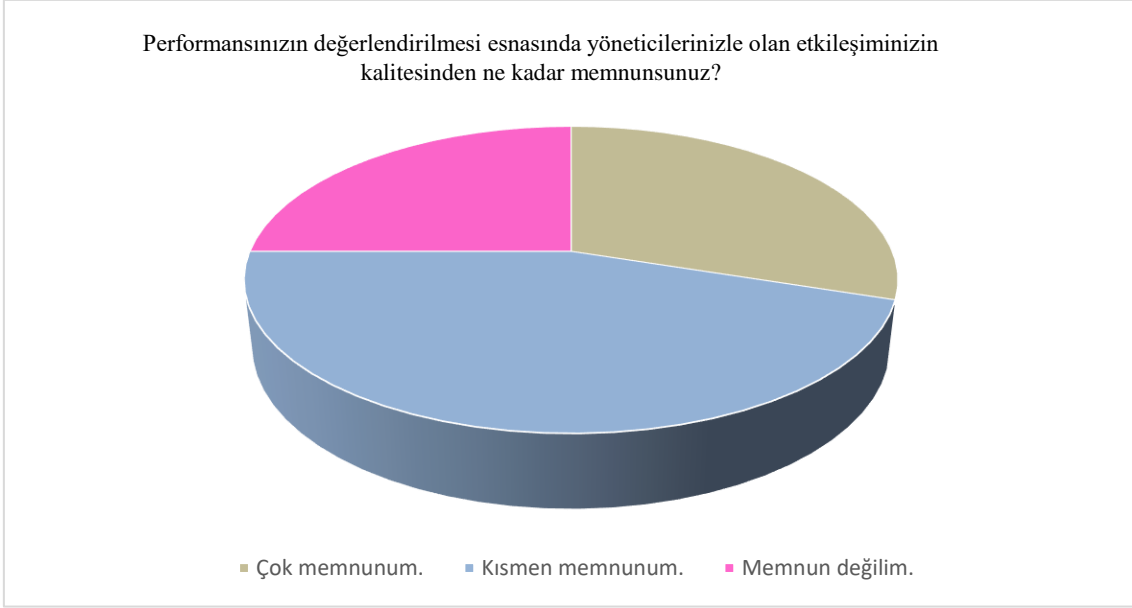
Şekil 12 : Performans Değerlendirme Sürecine Ait Yorum Tablosu

Performans değerlendirme sistemi içerisindeki yöneticilerin adil davranışı ile ilgili anket sorusuna katılımcıların %30'u evet, %30'u hayır, %40'ı kısmen cevabını vermiştir.



Şekil 13 : Performans Değerlendirme Sürecinde Adil Davranış Tablosu

Performans değerlendirme esnasında yöneticiler ile olan etkileşim kalitesi için katılımcıların %30' çok memnun olduğunu, %45'i kısmen memnun olduğunu, %25'i memnun olmadığını belirtmiştir.



Şekil 14 : Performans Değerlendirme Sürecinde Etkileşim Tablosu

Şirkette uygulanan performans değerlendirme kriterlerinde verilen hedeflerin gerçekleştirebilir seviyesi sorusuna katılımcıların %52,5'i gerçekleştirebilir olduğunu, %42,5'i kısmen gerçekleştirebilir olduğunu, %5'i ise gerçekleştirebilir olmadığını iletmiştir.



Şekil 15 : Performans Değerlendirme Hedef Yorumları Tablosu

Performans değerlendirme sürecinin tamamlanması halinde verilen geri bildirimlerin yapıcılığı hakkındaki soruya katılımcılardan %42,5'i geri bildirimlerin yapıcı olduğu, %30'u kısmen yapıcı olduğu, %27,5'i de geri bildirimlerin yapıcı olmadığı cevabı iletilmiştir.



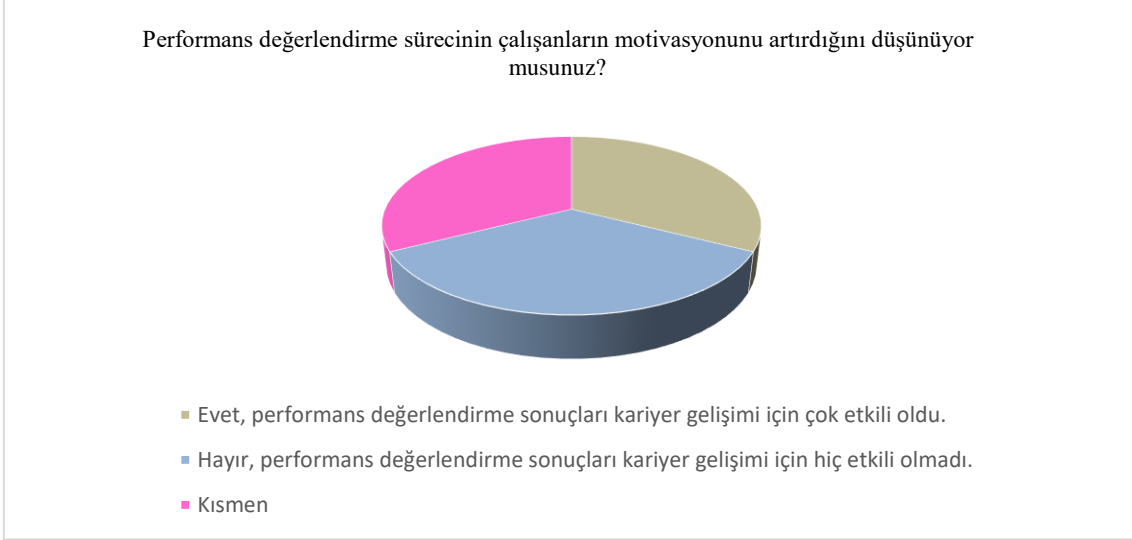
şekil 16 : Performans Değerlendirme Geri Bildirim Tablosu

Performans değerlendirme sisteminin motivasyona olan etkisi ile ilgili anket sorusuna katılımcıların %32,5'i motivasyonunun arttığını, %37,5'i kısmen motivasyonunun arttığını, %30'u da motivasyonunu arttırmadığını belirtmiştir.



şekil 17 : Performans Değerlendirme Motivasyon Tablosu

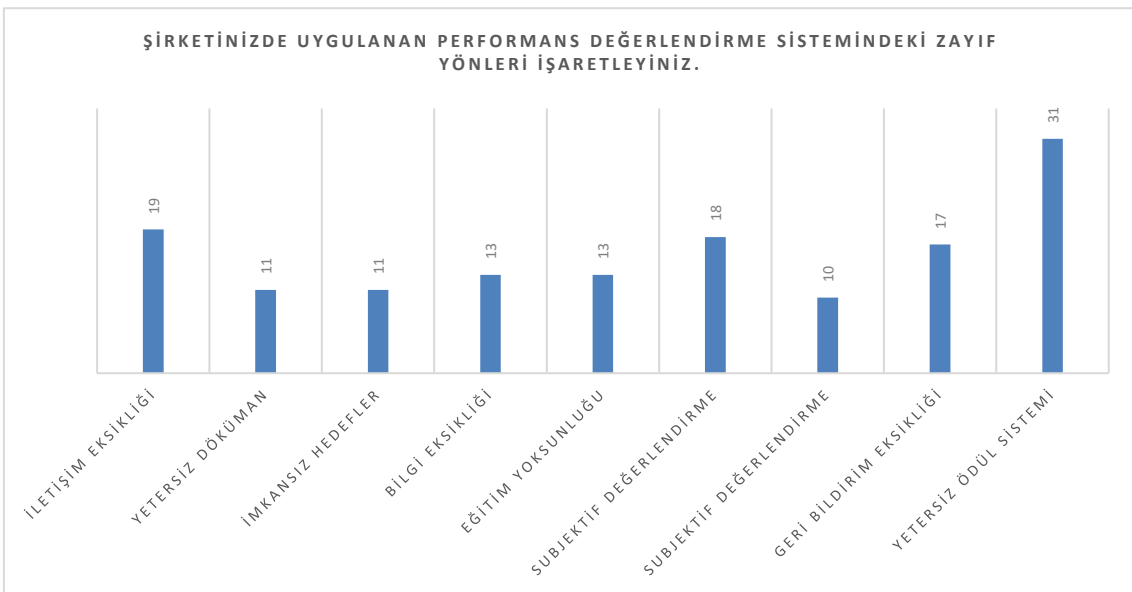
Katılımcıların performans sistemi değerlendirme süreci hakkında kariyer gelişimi etkinliği sorusuna %32,5'i "Evet, performans değerlendirme sonuçları kariyer gelişimi için çok etkili oldu", %32,5'i "kısmen", %35'i ise "Hayır, performans değerlendirme sonuçları kariyer gelişimi için hiç etkili olmadı" cevabını işaretlemiştir.



Şekil 18 : Performans Sistemi Kariyer Gelişimi Tablosu

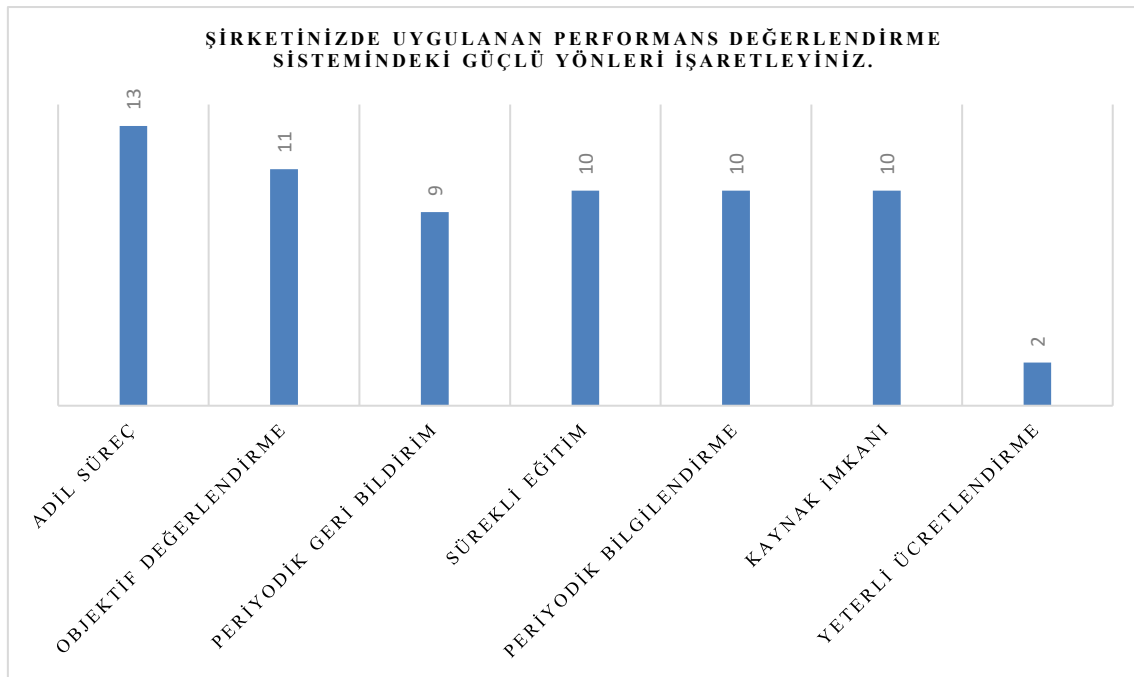
Anket sorularının son 2 tanesinin birden fazla işaretleme ile cevaplanabilmesi ile 40 ayrı şirkette uygulanan performans değerlendirme sisteminin zayıf ve güçlü yönleri analiz edilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları şirketlerde uygulanan performans değerlendirme sistemlerindeki zayıf yönler aşağıda sunulmuştur.



Diğer olarak açıklama yazmak isteyen katılımcılardan 1 tanesi “*Açıkçası bir performansla değerlendirme yapıldığını düşünmüyorum. İdari kısımda çalışıyorum ve çiftlik gibi yönetiliyor. İşin ehli olana verilmeyen makamlar oldukça fazla.*” Diğeri ise “*Kademe ilerlemesine etki ettiği için amirler tarafsızlık ilkesine uymadığından ve yönetim kısıtlı sayıda yüksek puan vermeye zorladığından ilerlemeler sınırlı kalmakta*” yorumunda bulunmuştur.

Katılımcıların çalıştıkları şirketlerde uygulanan performans değerlendirme sistemlerindeki güçlü yönler de aşağıda sunulmuştur.



Diğer olarak açıklama yazmak isteyen katılımcılardan 1 tanesi “*Herhangi bir artı yönü olduğunu düşünmüyorum.*”, 1 tanesi “*Maalesef yok.*”, 1 tanesi “*Performans sisteminin uygulanıyormuş gibi yapılması (aslında eksi bir yön çünkü şirketin artı yönü olduğunu düşünmüyorum).*”, 1 tanesi “*Hiç bir artı yönü yok şirketin. Çünkü performans değerlendirme sistemleri yok nasıl yaptıklarını bilmiyorum tamamen subjektif ilerliyor adil ve şeffaf bir performans sistemleri yok. ik şefi olarak bu sürece dahil bile edilmedim edilmiyorum. Çalıştığım şirkette akrabalık ilişkileri çok fazla her çalışan patronun yakın arkadaşı neredeyse birimime bile patronun yakın arkadaşı işe alındı kıdemim olmasına rağmen iş vermekte iş ile ilgili bir şey söylemek de zorlanıyorum.*”, 1 tanesi “*Prim almada etkili.*”, 1 tanesi “*Olumlu bir süreç yoktu.*” Diğer 2 katılımcı ise “*maalesef yok.*” yorumunda bulunmuştur.

3.3. Nitel Bulgular

Bu araştırma yapılırken anket verileri 40 adet katılımcı ile toplandıktan sonra, 3 ayrı sektörde faaliyet gösteren 3 ayrı şirkette insan kaynakları uzmanı olarak görev yapan 3 katılımcı ile röportaj yapılarak birebir görüşme gerçekleştirilmiştir. 3 katılımcıya da aynı zamanlarda aynı 20 soru yöneltilmiş ve katılımcı cevapları aynen not alınmıştır. Soruların ilk 3'ü demografik bilgileri, sonraki 3'ü şirket sektör, katılımcı kıdem ve pozisyon bilgisini, geri kalanı ise katılımcıların çalıştıkları şirkette uygulanan/uygulanmayan performans sisteminin uygulanışı ile ilgili bilgileri içermektedir.

Katılımcı bilgileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Katılımcı 1	Katılımcı 2	Katılımcı 3
30 Yaş	28 Yaş	31 Yaş
Erkek	Kadın	Kadın
İnsan Kaynakları Uzmanı	İnsan Kaynakları Uzmanı	İnsan Kaynakları Uzmanı
İnşaat Sektörü	İletişim Sektörü	Eğitim Sektörü

Katılımcıların öncelikle demografik bilgileri ile sorulara başlanmış olup katılımcı yaş ortalaması 29 dur. Katılımcıların 2 tanesi kadın 1 tanesi erkektir. Katılımcıların medeni durumları sorulduğunda ise ilk iki katılımcı bekar diğeri ise evli olduğunu iletmiştir. Katılımcılar arasında inşaat, iletişim ve eğitim sektörlerinde çalışanlar bulunmaktadır.

İlk olarak, katılımcılar şirketlerinin sektörlerini ve bu sektörlerdeki pozisyonlarını belirtmişlerdir. Katılımcı 1, inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir firmada insan kaynakları uzmanı olarak çalışmaktadır. Katılımcı 2, iletişim sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette çalışmakta ve bu yılın Ocak ayında insan kaynakları uzmanı pozisyonuna terfi etmiştir. Katılımcı 3 ise eğitim sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette insan kaynakları uzmanı olarak görev yapmaktadır.

Katılımcıların şirketlerindeki kıdem yılları da farklılık göstermektedir. Katılımcı 1, şirketinde 6 yıldır çalışmakta olup uzun bir süredir bu firmada görev almaktadır. Katılımcı 2 ise 2021 yılında şirkete katılmıştır ve daha yeni bir çalışan olarak değerlendirilebilir. Katılımcı 3, ise 1 sene önce bu şirkete transfer olmuş ve yeni bir ortama adapte olmaya çalışmaktadır.

Bu bilgiler, birebir görüşmenin katılımcı profili hakkında önemli bir anlayış sağlamaktadır ve sonuçlarının yorumlanmasında ve şirketlerdeki insan kaynakları uygulamalarının analizinde değerli bir kaynak oluşturmaktadır.

<u>Çalıştığınız şirkette performans sistemi uygulanıyor mu?</u>
· Katılımcı 1.
<i>Evet uygulanıyor. Performans değerlendirmeleri yıllık olarak yapılıyor ve çeşitli kriterlere dayanıyor.</i>
· Katılımcı 2.
<i>Evet, uygulanıyor.</i>
· Katılımcı 3.
<i>Evet.</i>

Katılımcıların üçü de mevcutta çalıştığı şirkette performans değerlendirme sisteminin uygulandığını belirtmişlerdir.

Katılımcılara şirketlerinde yürütülen performans değerlendirme sistemine ait olan sürecin oluşturulurken yönetici görüşü alınıp alınmadığı sorulmuş ve katılımcı 1, süreçlerin oluşturulmasında yöneticilerin görüşlerinin dikkate alındığını belirtmiştir. Ayrıca, yönetici geri bildirimlerinin sürecin önemli bir parçası olduğunu vurgulamıştır. Bu yaklaşım, sürecin oluşturulmasında katılımcı bir yaklaşımın temsil edildiği anlamına gelmektedir. Katılımcı 2 ise, süreçlerin doğrudan genel müdürleri tarafından oluşturulduğunu ifade etmiştir. Bu durumda, sürecin oluşturulmasında daha üst düzey bir yönetim yaklaşımı benimsenmiş görünmektedir. Katılımcı 3 ise, performans yönetimi sürecinin ilgili yöneticiler tarafından görüş alınarak oluşturulduğunu belirtmiştir. Bu durumda, sürecin oluşturulmasında daha alt kademe yöneticilerin katılımı ve etkisi söz konusu olmuştur.

Bu çeşitlilik, performans yönetimi süreçlerinin şirket içinde farklı yönetim yaklaşımlarıyla oluşturabildiğini ve yönetim katmanlarının sürece katkı sağladığını göstermektedir.

“Uygulanan performans sisteminin uygulama yöntemi nedir?” sorusuna ise katılımcı yanıtları aşağıdaki gibidir;

- Katılımcı 1. *Performans sistemi yıllık değerlendirmelerle uygulanıyor. Çalışanların hedeflere ulaşma durumunu, yetkinliklerini ve takım çalışmasına yatkınlıklarını değerlendiriyoruz. Ayrıca çalışanların kendilerini değerlendirmeleri ve yöneticilerden geri bildirim almaları da süreçlerimiz içerisinde yer alıyor.*

- Katılımcı 2. *Şirketimizde performans sistemi yalnızca üst düzey yöneticilere yıllık hedefler doğrultusunda uygulanmaktadır.*
- Katılımcı 3. *Bu soruya verebileceğim bir cevap maalesef yok.*

Katılımcılardan üçüncüsü bu soruda bir yorumu olmadığını belirtirken diğer iki katılımcı süreçle ilgili gerekli bilgilendirmeyi sağlamıştır.

Alışlagelmiş işletmelerde performans değerlendirme süreçleri genelde insan kaynakları departmanı tarafından yürütülmekte iken katılımcı 3, bu süreci şirketinde eğitim koordinatörlüğü biriminin yürüttüğünü iletmiştir. Kendisi insan kaynakları uzmanı olmasına rağmen bu süreçte yer almayı sürecin başka bir departman tarafından yürütülmesi sistemin doğruluğunu sorgulatmaktadır.

Performans sistemine olan dahiliyet sorulduğunda katılımcı 3, kendi departmanının görev alanına giren performans değerlendirme sistemine dahil olmadığını iletirken diğer 2 katılımcı süreci yürüten tarafta olduklarını belirtmişlerdir.

Performans sisteminin kapsama alanı sorulduğunda;

- Katılımcı 1. *Performans sistemimiz hedeflere ulaşma durumu, yetkinlikler, davranışsal beceriler ve takım çalışmasına katkıları kapsamakta.*
- Katılımcı 2. *Daha önce de söylediğim gibi performans süreçleri şirketimizde yalnızca üst düzey yöneticilere uygulanıyor.*
- Katılımcı 3. *Doğrudan kurumumuzda çalışan öğretmenleri kapsamakta.*

Katılımcıların yanıtları, performans sisteminin kapsamı ve uygulama alanı konusunda farklı perspektifler sunmaktadır. Katılımcı 1, geniş ve detaylı bir performans sistemi tanımlarken, Katılımcı 2, sistemi yalnızca üst düzey yöneticilere uygulanmakta olan sınırlı bir yapı olarak tanımlamıştır. Katılımcı 3 ise öğretmenlere odaklanan bir sistemden söz etmiştir. Bu farklılıklar, kurumlar arasında performans yönetimi sistemlerinin ne kadar çeşitlilik gösterebileceğini ve her kurumun kendi ihtiyaçlarına göre farklı uygulamalar geliştirebileceğini ortaya koymaktadır.

Katılımcıların performans kriterlerinin kurum değerleri ve misyon, vizyon ölçütlerine uygunluğu konusundaki görüşleri aşağıda sunulmuştur:

- Katılımcı 1. *Evet, performans kriterlerinin kurum değerleri ve misyon, vizyon ölçütlerine uygun olduğunu düşünüyorum. Kriterler, şirketin genel hedefleriyle uyumlu şekilde belirleniyor.*
- Katılımcı 2. *Çok daha geliştirilebilir olabileceğini düşünmekle beraber henüz birkaç yıllık bir süreç olmasından ötürü uygun olduğunu düşünüyorum.*
- Katılımcı 3. *Evet bu sistem kurulurken kurum kültürü göz önüne alınarak uygulamaya konmuş.*

Katılımcıların yanıtları, performans kriterlerinin kurum değerleri ve misyon, vizyon ölçütlerine uygunluğunun önemini ve bu uygunluğun mevcut durumunu farklı açılardan ele aldıklarını ortaya koymaktadır. Katılımcı 1 ve Katılımcı 3, kriterlerin kurumun değerleriyle uyumlu olduğunu açıkça ifade ederken, Katılımcı 2, sistemin henüz gelişim aşamasında olduğunu ve daha da iyileştirilebileceğini vurgulamaktadır. Genel olarak, performans kriterlerinin kurumun stratejik hedefleri ve kültürüyle uyumlu olması, performans yönetimi sürecinin etkinliğini artırır ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarını güçlendirir. Ancak, bu uyumun sürekli olarak gözden geçirilmesi ve gerektiğinde iyileştirilmesi önemlidir.

Performans sisteminin tarafsız ve adil yürütülme konusu ile ilgili katılımcı 1, “*Genel olarak performans sisteminin tarafsız ve adil bir şekilde yürütüldüğünü düşünüyorum. Fakat bazı önyargı ve haksızlık olmadığından emin olmak için sürekli gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir süreç olduğunu da unutmamamız gerekiyor.*” katılımcı 2, “*Kesinlikle tarafsız ve adil bir değerlendirme ve yürütülme sisteminin olduğunu düşünmüyorum. Zira performans değerlendiricilerinden objektif yanıtlar almadığımız kanısındayım.*” diye iletirken katılımcı 3, “*Evet süreç olması gerektiği gibi yürütülüyor sanıyorum.*” yanıtını vermiştir. Katılımcıların yanıtları, performans sisteminin tarafsızlık ve adalet konusundaki algılarının farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Katılımcı 1, sistemin genel olarak tarafsız ve adil olduğunu ancak sürekli gelişim ve denetim gerektiğini savunurken, Katılımcı 2’nin, sistemin objektif ve adil olmadığı konusunda net bir görüşe sahip olduğu görülmüştür. Katılımcı 3 ise, her ne kadar sürecin olması gerektiği gibi yürütüldüğünü dile getirmiş olsa da, bu görüşünü güçlü bir şekilde savunmadığı dikkati çekmiştir.

Bu farklılıklar, performans değerlendirme sistemlerinin subjektif algılara ne kadar açık olduğunu ve kurumların bu sistemlerin adaletini ve tarafsızlığını sağlamak için sürekli

iyileştirme ve şeffaflık sağlamaları gerektiğini göstermektedir. Performans değerlendirme süreçlerinin güvenilirliği ve adaleti, çalışanların motivasyonu ve kuruma bağlılığı açısından kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, değerlendirme süreçlerinin düzenli olarak gözden geçirilmesi, geri bildirim mekanizmalarının etkin kullanımı ve değerlendiricilerin objektifliğinin sağlanması büyük önem taşır.

Araştırma için analiz konusuna yardımcı olması adına katılımcılardan, yürütülen performans sisteminin iyi yönlerini anlatmaları istenmiştir. Katılımcı 1. *“Performans sisteminin çalışanların gelişimine katkısı olduğunu düşünüyorum. Düzenli geri bildirimlerle ve adil bir süreç ilerleterek çalışanlar üzerinde olumlu etkisi olduğunu düşünüyorum.”* yanıtını vermiştir. Performans sisteminin çalışanların gelişimine olan katkısını ve düzenli geri bildirimlerin önemini vurguluyor. Adil bir süreç olarak tanımlanan bu sistem, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırabilir. Sürekli geri bildirim almak, çalışanların eksik yönlerini görüp geliştirmelerine ve güçlü yönlerini daha da pekiştirmelerine olanak tanır. Bu da genel olarak kurumun verimliliğini ve çalışan memnuniyetini artırır.

Katılımcı 2, *“Performans sözleşmesi imzalayan çalışanlarımız verilen hedefler doğrultusunda süreci yürütürken daha disiplinli çalışıyorlar. Yıl sonunda hedeflerin gerçekleşmesine göre ücretlendirme ödülü de bu performansın artmasına neden oluyor. Aynı ayrı her birimin üst yöneticilerine verilen hedeflerin tutması da hem çalışanın verimini hem şirketin gelişimini olumlu yönde etkiliyor. İlgililerin de başarıları sonucunda maddi manevi takdir edilmesi motiveyi baya arttırıyor.”* yanıtını vermiştir.

Katılımcı 2, performans sisteminin çalışanların disiplinli çalışmasını teşvik ettiğini ve hedeflerin gerçekleştirilmesi durumunda verilen ödüllerin performansı artırdığını belirtiyor. Ayrıca, her birimin üst yöneticilerine verilen hedeflerin tutturulmasının, hem çalışanın hem de şirketin genel verimliliğini ve gelişimini olumlu yönde etkilediğini vurguluyor. Maddi ve manevi takdirin motivasyonu artırması, performans sisteminin etkili bir ödül mekanizması içerdiğini gösteriyor. Bu, çalışan bağlılığını ve kuruma olan güveni artırır. Katılımcı 3 ise *“Öğretmen ve okul kalitesinin artmasında çok önemli bir rolü var bence. Zayıf ve eksik yönler tespit ederek buna göre çalışmalar yapılıyor. Düzenli olarak verilen geri bildirimler de öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkiliyor. Başarılarının ödüllendirilmesi de daha iyi performans göstermeye teşvik ediyor tabii.”* yanıtını vermiştir. Performans sisteminin öğretmenlerin ve okulun kalitesinin artmasında önemli bir rol oynadığını düşünüyor. Sistem, zayıf ve eksik

yönleri tespit ederek bu alanlarda gelişim çalışmaları yapılmasını sağlıyor. Düzenli geri bildirimlerin öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkilediğini ve başarıların ödüllendirilmesinin daha iyi performans göstermeye teşvik ettiğini belirtiyor. Bu, eğitim kalitesinin artırılması ve öğretmenlerin sürekli gelişimi açısından önemli bir katkıdır.

İyi yönleri olduğu gibi zayıf yönleri de var olan performans sisteminin, katılımcı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

<ul style="list-style-type: none">• Katılımcı 1. <p><i>Aslında bir önceki sorunuzda verdiğim yanıtta çekincelerim yer alıyor. Bu süreci adil bir şekilde yürütebiliyor olmak bu işin kilit noktası. Bazı meslek gruplarında ölçüm zorlukları yaşayabiliyoruz. Ek olarak süreci yürüten çalışanlarımızın taraf tutma risklerini de sürekli olarak gözden geçiriyoruz.</i></p>
<ul style="list-style-type: none">• Katılımcı 2. <p><i>Performans değerlendirme süreçleri bağımsız ve tarafsız olarak bir süzgeçten geçmediği için değerlendirmede puan vericiler mevcut pozisyonlarıyla ilgili endişe duyuyor ve bu 360 derece değerlendirmede objektif olmalarını engelliyor. Yani, yöneticisini puanlarken cevapların gerçekten saklı kalacağından endişe duyduğundan adil düşüncelerini yansıtamıyor.</i></p>
<ul style="list-style-type: none">• Katılımcı 3. <p><i>Bazen bu süreç öğretmenler üzerinde baskı ve strese neden olabiliyor. Yapılan değerlendirme her zaman objektif olmayabiliyor bu da öğretmenler açısından pek iyi bir geri dönüş sağlamıyor. Sadece akademik başarıya odaklanılarak değerlendirme yapılması öğrencilerin sosyal ve duygusal gelişimlerini ihmal ettirebiliyor. Performans değerlendirme sonuçlarında olumsuz bir geri bildirim verildiğinde de öğretmenlerin motivasyonu düşerek kendilerine olan güveni düşürebiliyor.</i></p>

Katılımcı 1, performans sisteminin adil bir şekilde yürütülmesinin zor olduğunu ve bunun sürecin kilit noktası olduğunu vurguluyor. Bazı meslek gruplarında performans ölçümünün zor olabildiğini belirtiyor, bu da sistemin etkinliğini azaltabilir. Ayrıca, süreci yürüten çalışanların tarafsızlıklarını korumalarının zor olabileceğini ve taraf tutma risklerinin sürekli gözden geçirilmesi gerektiğini ifade ediyor. Bu, performans değerlendirmelerinin objektifliğini ve güvenilirliğini olumsuz etkileyebilir.

Katılımcı 2, performans değerlendirme süreçlerinin bağımsız ve tarafsız bir süzgeçten geçmediğini ve bu nedenle puan vericilerin objektif olamadığını belirtiyor. 360 derece değerlendirmelerde, çalışanların yöneticilerini puanlarken cevaplarının gizli kalacağından endişe duymaları, adil düşüncelerini yansıtamamalarına yol açıyor. Bu durum, değerlendirme sonuçlarının güvenilirliğini ve doğruluğunu ciddi şekilde etkileyebilir, ayrıca çalışanlar arasında güven sorunlarına neden olabilir.

Katılımcı 3, performans sisteminin öğretmenler üzerinde baskı ve strese neden olabileceğini belirtiyor. Değerlendirmelerin her zaman objektif olmaması, öğretmenler açısından olumsuz geri dönüşlere yol açabilir. Ayrıca, sadece akademik başarıya odaklanılarak yapılan değerlendirmelerin, öğrencilerin sosyal ve duygusal gelişimlerini ihmal etme riskini taşıdığını vurguluyor. Olumsuz geri bildirimlerin, öğretmenlerin

motivasyonunu ve kendilerine olan güvenini düşürebileceğini ifade ediyor. Bu, öğretmenlerin performansını ve genel eğitim kalitesini olumsuz etkileyebilir.

Bu sorunlar, performans değerlendirme sistemlerinin güvenilirliği ve etkinliği açısından ciddi sorunlara yol açabilir. Bu nedenle, performans sistemlerinin daha objektif, adil ve kapsamlı bir şekilde tasarlanması ve uygulanması gerekmektedir. Ayrıca, sürekli geri bildirim ve iyileştirme süreçleri ile bu sistemlerin geliştirilmesi, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmada önemli rol oynayacaktır.

Katılımcıların, uygulanan performans sisteminde değiştirmek istedikleri alanlara ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

• Katılımcı 1. <i>Mevcut sistemde hedeflerin netleştirilmesi ve düzenli geri bildirim alanında değiştirmek istediğim yerler mevcut. Daha sık ve yapıcı geri bildirimler vererek çalışan bağlılığına da katkı sağlayabileceğimize inanıyorum.</i>
• Katılımcı 2. <i>Performans sisteminin biraz daha tabana yayılması gerekiyor. 360 derece uygulama şeklinin daha kapsamlı bir hale dönüşmesini isterim. Bu sistemde şu an sadece üst yöneticilerimiz yer alıyor halbuki bu kapsam biraz daha arttırılırsa bir çok personelimize daha iyi kariyer fırsatları sağlayabiliriz. Ayrıca puanlama sisteminin de şirket dışı tarafsız bir kuruluşça yapılmasının sonuçlara daha gerçekçi bir çıktı vereceğini düşünüyorum.</i>
• Katılımcı 3. <i>Öğretmenlerin sadece ders anlatma becerileri ve sınıf yönetimi konuları dışında pedagojik yeterliliklerinin de değerlendirilmesi ve rehberlik konusundaki bilgi ve becerilerinin de ölçülmesi gerektiğini düşünüyorum. Sadece öğrencilere ders anlatıp sınıfı yönetme durumunun ölçülmesi geri kalan ve olması gereken özelliklerin varlığını tehdit ediyor. Evet bunlar da önemli ama geri kalan becerilerin de ölçülmesi performans ve verimlilik durumuna etkisi olacaktır.</i>

Katılımcıların yanıtları, performans sisteminin geliştirilmesi gereken çeşitli alanlarını ortaya koymaktadır. Katılımcı 1, hedeflerin netleştirilmesi ve daha sık geri bildirim verilmesi gerektiğini vurgularken, Katılımcı 2, performans sisteminin daha geniş bir kitleye yayılması ve puanlama sisteminin tarafsız bir kuruluş tarafından yapılmasının önemine dikkat çekmektedir. Katılımcı 3 ise, öğretmenlerin pedagojik yeterlilikleri ve rehberlik becerilerinin de değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Bu öneriler, performans sisteminin daha adil, kapsamlı ve etkili hale getirilmesi için önemli adımlar olabilir. Hedeflerin netleştirilmesi, düzenli geri bildirim, genişletilmiş değerlendirme kapsamı ve tarafsız puanlama sistemleri, çalışanların motivasyonunu ve gelişimini destekleyebilir. Ayrıca, öğretmenlerin daha bütünsel değerlendirilmesi, eğitim kalitesinin artırılmasına ve öğretmenlerin daha iyi desteklenmesine katkıda bulunabilir. Bu tür değişiklikler, performans sisteminin genel etkinliğini ve çalışan memnuniyetini artırmada önemli rol oynayacaktır.

Katılımcıların performans sisteminde var olan geri bildirim sürecine ait görüşleri aşağıda sunulmuştur:

<ul style="list-style-type: none">• Katılımcı 1. <i>Geri bildirim sürecimizde öncelikle çalışanların performansını değerlendiriyoruz. Daha sonra sonuçları inceleyerek çalışanlarımızın güçlü ve zayıf yönlerini belirliyoruz. Yöneticilerimiz çalışanlarla bire bir görüşmeler yaparak performansları hakkında geri bildirimler veriyor ve sonra belirlediğimiz alanlarla gelişim planları oluşturuyoruz.</i>
<ul style="list-style-type: none">• Katılımcı 2. <i>Ben şirkette performans sistemi süreci yöneten sorumlu olarak yıl sonu değerlendirmeleri raporları ile kontrol ediyorum bunun sonucunda bir sonuç ortaya çıkıyor. Ortaya çıkan her puanın bir karşılığı puanlama tablosunda yer alıyor. İlgilinin tabloda yer alan durumuna göre geri bildirim sürecini bizzat yönetim kurulu başkanımız yapıyor.</i>
<ul style="list-style-type: none">• Katılımcı 3. <i>Sınıf gözlemleri sonrasında kısa değerlendirme toplantılarıyla anlık geri bildirimler verildiği gibi haftalık zümre toplantıları sonrasında da aksiyon alınabiliyor. Aslında geri bildirim süreci süreklilikle devam ediyor.</i>

Katılımcıların yanıtları, geri bildirim süreçlerinin nasıl işlediği konusunda farklı yaklaşımlar sunmaktadır. Katılımcı 1, yapılandırılmış bir süreçle bire bir geri bildirim ve gelişim planları oluşturduklarını vurgularken, Katılımcı 2, yıl sonu raporları ve merkezi bir yönetim yapısını öne çıkarmaktadır. Katılımcı 3 ise, sürekli ve anlık geri bildirimlerin önemine dikkat çekmektedir.

Bu farklı yaklaşımlar, geri bildirim sürecinin nasıl daha etkili hale getirilebileceği konusunda çeşitli ipuçları sunmaktadır:

- **Düzenli ve Yapıcı Geri Bildirim:** Katılımcı 1'in önerdiği gibi, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve bire bir görüşmelerle desteklenmesi, çalışan gelişimini daha etkin hale getirebilir.
- **Kapsamlı ve Merkezi Değerlendirme:** Katılımcı 2'nin merkezi değerlendirme ve puanlama tablosu yaklaşımı, geri bildirim sistematik ve objektif olmasını sağlayabilir, ancak kişiselleştirilmiş geri bildirimlerin eksikliğini gidermek için ek adımlar gerekebilir.
- **Sürekli ve Anlık Geri Bildirim:** Katılımcı 3'ün sürekli ve anlık geri bildirim vurgusu, özellikle öğretmenler gibi performansın sürekli izlenmesi gereken alanlarda oldukça etkili olabilir.

Bu yaklaşımların birleştirilmesi, geri bildirim sürecini daha kapsamlı ve etkili hale getirebilir, böylece çalışanların performansını ve memnuniyetini artırabilir.

Performans sisteminin güncellemesi konusundaki 19. Soruya katılımcı 1, performans sisteminin takip ve değerlendirme süreçleri kapsamında düzenli olarak gözden geçirildiğini ve gerektiğinde revize edildiğini belirtmektedir. Ancak, bu güncellemelerin sıklığına dair net bir bilgi vermemektedir. Bu durum, sistemin esnek ve ihtiyaçlara göre

güncellenebilir olduğunu, ancak belirli bir takvime bağlı olmadığını göstermektedir. Katılımcı 2, performans sisteminin yılda iki kez ara görüşmeler ile güncellendiğini belirtmektedir. Ara görüşmeler sırasında yöneticilerin hedeflerine ilişkin güncellemeler yapılabilmekte ve bu güncellemeler yönetim kurulu tarafından onaylanmaktadır. Bu yapı, sistemin belirli bir takvim doğrultusunda ve yönetim kurulu onayıyla güncellendiğini göstermektedir, bu da sürecin düzenli ve resmi bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcı 3, performans sisteminde henüz herhangi bir güncelleme yapılmadığını belirtmektedir. Bu, mevcut sistemin sabit kaldığını ve değişiklik yapılmadığını göstermektedir. Güncellemelerin yapılmaması, sistemin gelişime ve değişen ihtiyaçlara uyum sağlamasını engelleyebilir.

Katılımcıların performans sistemlerini diğer şirketlerle kıyaslamaları, kendi sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmeleri açısından önemlidir. Birebir görüşmenin son sorusu olan “Diğer şirketlerle kıyasladığınız zaman performans sisteminizi nasıl değerlendirirsiniz?” sorusunun yanıtları ise;

Katılımcı 1. Diğer şirketlere göre geri bildirim mekanizmamızın diğer şirketlere nazaran daha güçlü olduğunu düşünüyorum. Daha önce sorduğunuz soruda da belirttiğim gibi süreçlerin daha net ve adil işlemesi gerektiğini düşünsem de diğer şirketlere göre yeterince ölçülebilir ve net bir süreç yürüttüğümüzü düşünüyorum.

Katılımcı 2. Henüz performans değerlendirme sistemini yeni yeni uygulayan bir şirket olmamız nedeniyle bu sistemi uzun yıllardır uygulayan ve içselleştiren şirketlerden geride olduğumuzu düşünüyorum ancak bu sürecin zaman ve deneyimlerle kemikleşeceğini de biliyorum.

Katılımcı 3. Diğer okulların performans sistemleriyle ilgili bilgim maalesef yok.

Katılımcıların yanıtları, kendi performans sistemlerini diğer şirketlerle kıyaslama konusunda farklı seviyelerde bilgi ve farkındalığa sahip olduklarını göstermektedir. Katılımcı 1, geri bildirim mekanizmalarının güçlü olduğunu ve süreçlerin net ve ölçülebilir olduğunu vurgularken, Katılımcı 2, sistemin yeni uygulanmaya başlanmasından dolayı diğer şirketlerden geride olduklarını ifade ediyor. Katılımcı 3 ise, diğer okulların performans sistemleri hakkında bilgi sahibi olmadığını belirtiyor.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Ankara ilindeki işletmelerde insan kaynakları alanında gerçekleştirilen performans sistemlerinin uygulanma şekilleri ve uygulama sonrası ortaya çıkan verimliliklerin kıyaslanarak olması gereken ideal performans sistemi özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırma, Ankara'daki çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğini ve çalışanlar üzerindeki etkilerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Hem nicel hem de nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı bu çalışmada, performans yönetim sistemlerinin genel olarak çalışanlar tarafından olumlu karşılandığı, ancak bazı sistemsel ve kültürel engeller nedeniyle etkinliğinin sınırlı kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anket sonuçlarına göre, çalışanlar performans sistemlerinin adil olduğunu düşünmekte ve bu adaletin motivasyonlarını artırdığını belirtmektedir. Ancak, iletişim eksikliği ve geri bildirim süreçlerinin yeterince etkin olmaması gibi zayıf yönler, performans sistemlerinin etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca, bazı sektörlerde performans ölçüm kriterlerinin yeterince net olmadığı ve bu durumun değerlendirme süreçlerini zorlaştırdığı tespit edilmiştir.

Nitel veri analizlerinde, insan kaynakları uzmanları, performans sistemlerinin çalışan gelişimi ve şirket verimliliği üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamış, ancak uygulamada karşılaşılan zorluklar ve eksiklikler hakkında da önemli geri bildirimler sağlamıştır. Özellikle iletişim ve geri bildirim mekanizmalarının geliştirilmesi gerekliliği öne çıkmıştır.

Öneriler

Araştırma bulguları doğrultusunda, performans yönetim sistemlerinin etkinliğini artırmak ve çalışan memnuniyetini sağlamak için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

1. İletişim ve Geri Bildirim Mekanizmalarının Güçlendirilmesi:
 - Performans değerlendirme süreçlerinin daha şeffaf ve açık bir şekilde yürütülmesi sağlanmalıdır.

- Çalışanlara düzenli ve yapıcı geri bildirimler verilmeli, geri bildirim süreçleri daha sık aralıklarla gerçekleştirilmelidir.
- İletişim kanalları etkin bir şekilde kullanılmalı ve çalışanların performans hedefleri ve değerlendirme kriterleri hakkında net bilgilendirme yapılmalıdır.

2. Kapsamlı Eğitim ve Gelişim Programları:

- Çalışanların performans değerlendirme süreçlerini daha iyi anlamaları ve bu süreçlere aktif katılımlarını sağlamak için eğitim programları düzenlenmelidir.
- Yöneticilere, adil ve objektif değerlendirme yapabilmeleri için gerekli eğitimler verilmelidir.

3. Performans Ölçüm Kriterlerinin Netleştirilmesi:

- Performans kriterleri, her sektör ve iş pozisyonu için net ve ölçülebilir şekilde belirlenmelidir.
- Performans değerlendirme sistemleri, şirket hedefleri ve çalışan görev tanımları ile uyumlu hale getirilmelidir.

4. Sürekli Gelişim ve İyileştirme:

- Performans yönetim sistemleri düzenli olarak gözden geçirilmeli ve ihtiyaçlara göre güncellenmelidir.
- Çalışanlardan ve yöneticilerden geri bildirim alınarak, performans sistemlerinin iyileştirilmesine yönelik adımlar atılmalıdır.

5. Kültürel Uyum ve Destek:

- Performans yönetim sistemlerinin şirket kültürü ile uyumlu olması sağlanmalı ve bu sistemlerin benimsenmesi için çalışanlara yönelik farkındalık artırıcı faaliyetler düzenlenmelidir.
- Şirketin misyon, vizyon ve değerleri doğrultusunda performans değerlendirme süreçleri geliştirilmelidir.

Bu öneriler, performans yönetim sistemlerinin etkinliğini artırarak, çalışan memnuniyeti ve şirket verimliliğini daha üst seviyelere taşıyacaktır. Performans sistemlerinin sürekli gelişim ve iyileştirmeye açık olması, hem çalışanların hem de şirketlerin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir.

KAYNAKÇA

- Aydın, B., & Yalçın, S. (2016). "Performans Yönetim Sistemlerinin Olumsuz Yönleri: Bir Literatür İncelemesi," *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 45(2), 223-242.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bilgin, K.U. (1997). *Modern İşletmecilik*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Bilgin, K.U. (1997). Kamu Yönetiminde Yönetimsel Etiğin Yönetim Ölçeğinde Değerlendirilmesi, 21. Yüzyılda Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumu, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Canman, A. D. (2024, 05 19). <https://www.mevzuatdergisi.com/2003/04a/01.htm#:~:text=Canman%20a%20g%C3%B6re%3B%20performans%20de%C4%9Ferleme,kalite%20ve%20insan%20ili%C5%9Fkileri%20vard%C4%B1r.> Mevzuat Dergisi: <https://www.mevzuatdergisi.com/2003/04a/01.htm#:~:text=Canman%20a%20g%C3%B6re%3B%20performans%20de%C4%9Ferleme,kalite%20ve%20insan%20ili%C5%9Fkileri%20vard%C4%B1r.>
- Helvacı, M.A. (2012). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35, 1-2.
- Kaya, B. (2021). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Süreçlerinin Etkinliği," *Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi.
- Köseoğlu, Ö. (2005). Belediyelerde Performans Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 447-450.
- Özer, A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Öztürk, Ü. (2009). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Uyargil, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, Şahinkaya Matbaacılık, No: 262.
- Sabuncuoğlu Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A., Özçelik, A., Dünder, G., Ataay, İ., Adal, Z. Ve Tüzüner, V. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.

Soylu, Ö. (2002). Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi. *Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 32-38.

Yücel, R. (1999). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme". *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 110-112.

Sabuncuoğlu Z. (2003). *İşletme*. Bursa: Furkan Ofset.

EKLER

Ek 1. Anket

1 **Hali hazırda çalıştığınız şirketin sektör bilgisi nedir?**

- a) Özel
- b) Kamu
- Diğer (Lütfen Belirtiniz)

2 **Çalıştığınız şirketin sektörü nedir?**

- a) İletişim
- b) İnşaat
- c) Metal
- d) Enerji
- e) Taşımacılık
- f) Savunma ve Güvenlik
- g) Konaklama ve Eğlence
- h) Sağlık
- i) Banka
- j) Petrol
- k) Madencilik
- l) Eğitim
- Diğer (Lütfen Belirtiniz)

3 **Kaç yaşındasınız?**

- a) 18-25
- b) 26-39
- c) 40 ve üstü

4 **Cinsiyetiniz nedir?**

- a) Kadın
- b) Erkek
- c) Belirtmek istemiyorum

5 **Çalıştığınız şirketteki kıdem süreniz ne kadar?**

- a) 1 Yıl ve altı
- b) 1 Yıl-5 Yıl
- c) 5 Yıl ve üstü

6 **Eğitim durumunuz nedir?**

- a) Önlisans
- b) Lisans
- c) Yüksek Lisans ve üstü

7 Medeni durumunuz nedir?

- a) Bekar
- b) Evli
- c) Belirtmek istemiyorum

8 Çalıştığınız şirketteki performans değerlendirme sürecine hakim misiniz?

- a) Çok bilgi sahibiyim.
- b) Biraz bilgi sahibiyim.
- c) Hiç bilgi sahibi değilim.

9 Performansınızın değerlendirilmesinde hangi yöntemlerin kullanıldığını biliyor musunuz?

- a) Evet, biliyorum.
- b) Kısmen biliyorum.
- c) Hayır, bilmiyorum.

10 Sirketinizde yürütülen performans değerlendirme sürecinin şeffaf olduğunu düşünüyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır
- c) Kısmen

11 Yürütülen performans değerlendirme sürecinde geri bildirimlerinizin dikkate alındığını düşünüyor musunuz?

- a) Evet, dikkate alındı.
- b) Kısmen dikkate alındı.
- c) Hayır, dikkate alınmadı.

12 Uygulanan performans değerlendirme sisteminde sonuçlara ne kadar etkinizin olduğunu düşünüyorsunuz?

- a) Çok etkiliydim.
- b) Kısmen etkiliydim.
- c) Hiç etkim olmadı.

13 Geçtiğimiz yıllarda şirketinizdeki performans değerlendirme süreciniz hakkında ne düşünüyorsunuz?

- a) Adil olarak süreç tamamlandı.
- b) Sadece prosedür gereği uygulandı.
- Diğer (Lütfen Belirtiniz)

14 Performansınızın değerlendirilmesi sırasında yöneticilerinizin adil davrandığını düşünüyor musunuz?

- a) Evet, yöneticilerim adil davrandı.
- b) Hayır, yöneticilerim adil davranmadı.

c) Kısmen, bazı durumlarda adil davranırken bazılarının da adil davranmadı.

15 Performansınızın değerlendirilmesi sürecinde yöneticilerinizle olan etkileşiminizin kalitesinden ne kadar memnunsunuz?

- a) Çok memnunum.
- b) Kısmen memnunum.
- c) Memnun değilim.

16 Performansınızın değerlendirilmesi sürecinde size verilen hedeflerin gerçekleştirilebilir olduğunu düşünüyor musunuz?

- a) Evet, hedeflerim gerçekleştirilebilirdi.
- b) Hayır, hedeflerim gerçekleştirilemeyecek kadar imkansızdı.
- c) Kısmen, bazı hedeflerim gerçekleştirilebilirken bazı hedeflerim imkansızdı.

17 Performansınızın değerlendirilmesi sürecinde kullanılan geri bildirimlerin yapıcı olduğunu düşünüyor musunuz?

- a) Evet, geri bildirimler yapıcıydı.
- b) Hayır, geri bildirimler yapıcı değil.
- c) Kısmen, bazı geri bildirimler yapıcı iken bazıları değil.

18 Performans değerlendirme sürecinin çalışanların motivasyonunu artırdığını düşünüyor musunuz?

- a) Evet, motivasyonumu artırdı.
- b) Hayır, motivasyonumu artırmadı.
- c) Kısmen, bazı durumlarda motivasyonumu artırırken bazılarında etkisi olmadı.

19 Performansın değerlendirme sürecinin şirketinizdeki kariyer gelişiminde ne kadar etkili olduğunuzu düşünüyorsunuz?

- a) Evet, performans değerlendirme sonuçları kariyer gelişimi için çok etkili oldu.
- b) Hayır, performans değerlendirme sonuçları kariyer gelişimi için hiç etkili olmadı.
- c) Kısmen

20 Şirketinizde uygulanan performans değerlendirme sistemindeki eksi yönleri işaretleyiniz.

İletişim eksikliği
Yetersiz döküman
İmkansız hedefler
Bilgi eksikliği
Eğitim yoksunluğu
Subjektif değerlendirme
Periyodik olarak değerlendirmeme
Geri bildirim eksikliği
Yetersiz ödül sistemi
Diğer (Lütfen Belirtiniz)

21 Şirketinizde uygulanan performans değerlendirme sistemindeki artı yönleri işaretleyiniz.

Adil süreç
Objektif değerlendirme
Periyodik geri bildirim
Sürekli eğitim
Periyodik bilgilendirme
Kaynak imkanı
Yeterli ücretlendirme
Diğer (Lütfen Belirtiniz)

Ek 2. Bireysel Görüşme Soruları

Soru 1.

Yaşınız kaç?

Soru 2.

Cinsiyetiniz nedir?

Soru 3.

Medeni durumunuz nedir?

Soru 4.

Çalıştığınız şirket hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

Soru 5.

Çalıştığınız şirketteki pozisyonunuz nedir?

Soru 6.

Çalıştığınız şirketteki kıdem yılınız nedir?

Soru 7.

Çalıştığınız şirkette performans sistemi uygulanıyor mu?

Soru 8.

Süreç oluşturulurken yönetici görüşleri alındı mı?

Soru 9.

Performans sisteminin uygulama yöntemi nedir?

Soru 10.

Performans sistemini hangi departman yürütüyor?

Soru 11.

Siz bu performans sistemine dahil misiniz?

Soru 12.

Performans sisteminin kapsama alanı nedir?

Soru 13.

Performans kriterlerinin kurum değerleri ve misyon, vizyon ölçütlerine uygun olduğunu düşünüyor musunuz?

Soru 14.

Performans sistemini tarafsız ve adil yürütüldüğünü düşünüyor musunuz?

Soru 15.

Performans sisteminizin iyi yönlerini anlatabilir misiniz?

Soru 16.

Performans sisteminizin kötü yönlerini anlatabilir misiniz?

Soru 17.

Uygulanan performans sisteminde değiştirmek istediğiniz alanları anlatabilir misiniz?

Soru 18.

Performans sistemi çıktılarına göre geri bildirim süreci hakkında bilgi verebilir misiniz?

Soru 19.

Uygulanan performans sisteminde güncelleme yapılıyor mu? Yapılıyorsa sıklığı nedir?

Soru 20.

Diğer şirketlerle kıyasladığınız zaman performans sisteminizi nasıl değerlendirirsiniz?

ÖZET

Kaynakları Yönetim sisteminde yer alan performans değerlendirme sistemi, artık yadsınamayacak kadar şirket verimliliği için önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışma, Ankara'daki şirketlerde uygulanan performans yönetim sistemlerinin etkinliğini ve çalışanlar üzerindeki etkilerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak hem nicel hem nitel teknikler kullanılmıştır. Araştırmada nicel verileri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen 21 sorudan oluşan bir anket kullanılmıştır. Anket, Ankara ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 40 personele uygulanmış ve şirketlerde uygulanan performans sisteminin etkinliğine ilişkin, çalışanların görüş ve değerlendirmeleri alınmıştır. Araştırmada nitel veri toplamak amacıyla ise bireysel görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Birebir görüşmeler iletişim, inşaat ve eğitim sektöründe faaliyet gösteren 3 ayrı şirkette çalışan 3 ayrı insan kaynakları uzmanı ile yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Birebir görüşmelerde katılımcılara 20 soru yöneltilmiştir. Katılımcılardan şirketlerinde uygulanan performans yönetim sistemlerinin güçlü ve zayıf yönleri, performans sisteminin uygulanması ve uygulamada karşılaşılan zorluklar hakkında sorular yöneltilerek görüşler toplanmıştır. Verilerin toplandığı gruptan alınan araştırma sonuçlarına göre, performans yönetim sistemlerinin genellikle çalışanlar tarafından olumlu karşılandığını, ancak bazı sistemsel ve kültürel engeller nedeniyle etkinliğinin sınırlı kaldığını ortaya koymaktadır. Performans sisteminin güçlü yanları arasında en çok adil süreç işaret edilmiş olup zayıf yönler arasında ise iletişim eksikliği belirtilmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, performans yönetim sistemlerinin iyileştirilmesine yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetimi, İnsan Kaynakları, Verimlilik, Motivasyon.

ABSTRACT

The performance evaluation system within the Human Resources Management system plays a crucial role in company productivity today. This study aims to analyze the effectiveness of performance management systems implemented in companies in Ankara and their impact on employees. Both quantitative and qualitative techniques were used as data collection methods in the research. To collect quantitative data, a 21-question survey developed by the researcher was used. The survey was administered to 40 employees working in companies operating in various sectors in Ankara, and their opinions and evaluations regarding the effectiveness of the performance systems implemented in these companies were gathered. For collecting qualitative data, individual interviews were conducted. One-on-one interviews were held face-to-face with three different human resources specialists working in three different companies operating in the communication, construction, and education sectors. During the one-on-one interviews, participants were asked 20 questions. Participants were asked about the strengths and weaknesses of the performance management systems implemented in their companies, the application of the performance system, and the challenges encountered during its implementation, and their opinions were gathered. According to the research results obtained from the group from which the data was collected, it was revealed that performance management systems are generally positively received by employees, but their effectiveness is limited due to some systemic and cultural barriers. Among the strengths of the performance system, the most highlighted aspect was the fair process, while the weaknesses included a lack of communication. Based on these findings, recommendations for improving performance management systems were provided.

Keywords: Performance Management, Human Resources, Efficiency, Motivation.