

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER DANIŞMANLIĞI PROGRAMI
ÖZEL SEKTÖRDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

Emre GENÇ
Öğrenci No:22944536

Ankara, 2024

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER DANIŞMANLIĞI PROGRAMI
ÖZEL SEKTÖRDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

Emre GENÇ

Öğrenci No:22944536

Danışman

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 22944536 numaralı tezsiz yüksek lisans öğrencisi Emre GENÇ 'in “Özel Sektörde Performans Değerlendirme ve Örgütsel Bağlılık Araştırması” adlı (Performance Appraisal And Organizational Commitment in the Private Sector) 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 (OBS) tarafımdan işlendiğini beyan ederim.

DÖNEM PROJESİ DANIŞMANI ONAYI

TARİH: 25.01.2024

UNVANI/ADI-SOYADI VE İMZASI:

Prof. Dr. Metin PİŞKİN

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

Prof. Dr. Metin PİŞKİN danışmanlığında hazırladığım “Özel Sektörde Performans Değerlendirme ve Örgütsel Bağlılık Araştırması (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.

Tarih: 25.01.2024

Adı-Soyadı : Emre GENÇ

ÖZET

Günümüz işletmelerinin, rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve sektörde pazar payını arttırabilmeleri için örgütsel olarak büyümeye önem vermeleri gerekmektedir. Bu büyüme, ancak çalışanların iş doyumunu ve verimli çalışması ile mümkündür. Bu unsurları arttırmada ise performans değerlendirmeleri önemli bir yer tutmaktadır. Başarılı değerlendiriler örgütlerin büyümesine ve gelişmesine katkı sağladığı gibi, çalışanların niteliğini arttırmakta ve yeteneklerini geliştirmeye olanak sağlamaktadır. Bu çalışmada Türkiye'nin elektrik üretim, dağıtım ve satış işlemlerinde öncü firması olan Ankara Başkent Elektrik Dağıtım A.Ş. bünyesinde çalışanların, örgüt içi performans değerlendirme sistemine ve örgüte bağlılığına dair görüşleri incelenmiştir. Bu amaçla 14 örgüt çalışını ile yarı-yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda, örgüt içinde uygulanan performans değerlendirme sisteminin avantajları ve dezavantajları vurgulanmıştır. Buna göre performans değerlendirmesinin ekiple yapılan tamamlanmış projelere bağlı olması ve bu süreçte bireysel performansın göz ardı edilmesi performans değerlendirmesinde olumsuz bir unsur olarak algılanırken, örgüt çalışanları arasın uyum ve destek ise örgüte bağlılığı ve çalışma motivasyonun arttırmada önemli bir unsur olarak görülmüştür. Örgütün verimliliği, çalışanların performansına bağlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmada başarılı performans değerlendirme sistemi için yapılması gereken değişiklikler konusunda önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Başkent Enerji, örgütsel bağlılık, özel sektör, performans değerlendirme

ABSTRACT

In order for today's businesses to sustain their activities in the competitive environment and increase their market share in the industry, it is essential for them to focus on organizational growth. This growth is only possible through the job satisfaction and efficient work of employees. Performance evaluations play a crucial role in enhancing these factors. Successful evaluations contribute to the growth and development of organizations, improve the quality of employees, and provide opportunities for skill development. In this study, the opinions of employees working within Ankara Başkent Elektrik Dağıtım A.Ş., a leading company in electricity generation, distribution, and sales operations in Turkey, regarding the internal performance evaluation system and organizational commitment were examined. To achieve this goal, semi-structured interviews were conducted with 14 organizational members. The interviews highlighted the advantages and disadvantages of the performance evaluation system implemented within the organization. According to the findings, the dependency of performance evaluation on completed projects with the team and the neglect of individual performance in this process were perceived as negative aspects of performance evaluation. On the other hand, harmony and support among organizational members were considered crucial factors in increasing organizational commitment and work motivation. Considering that the organization's efficiency is tied to the performance of its employees, recommendations were made in this study for changes that should be implemented to achieve a successful performance evaluation system.

Keywords: Başkent Enerji, organizational commitment, private sector, performance evaluation

İçindekiler

ÖZET	V
ABSTRACT	VI
BÖLÜM I.....	9
GİRİŞ	9
1.1 Problem	9
1.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	9
1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Metodu.....	10
BÖLÜM II.....	11
ENERJİ DAĞITIM ŞİRKETİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI	11
2.1. Performans ve KIP Tanımı.....	11
2.2. KPI Nasıl Belirlenir	11
2.3. Anahtar Performans Göstergesi ve Genel Problemler	12
2.3.1. Performans Göstergesi KPI Örnekleri.....	12
2.4. Yüksek Performans ve Gösterge İlişkisi	14
2.5. KPI Hedef Uygulama	14
2.5.1. Genel Esaslar	14
2.5.2. Hedef Belirleme Dönemi	16
2.5.3. Sürekli Performans Dönemi.....	17
2.5.4. Yıl Sonu Performans Değerlendirme	17
2.5.4.1. 80 ve Altında Skor Alan Çalışanlar	18
2.5.4.2. Performans Notunun Çalışan Tarafından Kabul Edilmemesi Durumu	18
2.6. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı	18
2.7. KPI Hedefi ve Faydaları	19
BÖLÜM III.....	20
YÖNTEM	20
3.1. Araştırmanın Modeli.....	20
3.2. Çalışma Grubu	20
BÖLÜM IV	22
BULGULAR	22
4.1. Görüşme Soruları ve Katılımcı Cevapları	22
BÖLÜM V	61
SONUÇ VE ÖNERİLER	61
KAYNAKÇA	63
EKLER	64

EK 1- DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU.....	64
EK 2- MÜLAKAT SORULARI	65
ÖZGEÇMİŞ.....	66

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1 Problem

Günümüz koşulları sürekli değişmekte ve rekabet ortamı da hızla yenilenmektedir. Teknolojinin her alanda faaliyet göstermesiyle çalışanların, nitelik ve yetkinlikleri de güncellenmeye ihtiyaç duymaktadır. İnsan Kaynakları da bu süreci yürüten önemli bir yapıya sahiptir. Çalışanların davranış ve tutumları, işletmelerin başarısını belirlemektedir. İnsan kaynağı, örgütün sahip olduğu en değerli birimlerden bir tanesidir. Kurumun veya işverenin vizyon ve misyonunu anlayarak, çalışanların bu hedefe uyum ve düzen içinde ilerlemesini sağlar. İnsan Kaynakları Yönetimi örgütün verimliliğini artırmaya yönelik, İnsan Kaynakları işlevlerinde bulunan sistemleri planlar ve yürütür. İnsan Kaynaklarının başlıca sorumluluğu, kurumda hizmet veren çalışana iyi bir çalışma ortamı sağlamaktır. Kurum içerisinde iş gören verimliliğini artırma, gerekli koşullarda eğitim ve kariyer planlaması sağlayarak çalışanları korumak için var olan bir sitedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, geliştiren, rekabet koşullarını yaratan ve liderlik üslenen bir yapıya sahiptir. Bu yapıyı kuvvetlendirmek için İnsan Kaynaklarının kullanacağı en temel yapı yine insan olmalıdır. Örgüt, çalışan kaynağını yapılandırmak için performans değerlendirme ve kariyer planlamalarına önem vermelidir. İnsan kaynakları çalışmalarının en önemli faktörü olan performans değerlendirmenin bireyi ve örgütü ortak amaç ve hedefler doğrultusunda birleştirmesi ve örgütsel bağlılığı arttırması nedeniyle, etkinliğinin ve verimliliğinin ölçülmesi büyük önem taşımaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Günümüz dünyasında küreselleşmenin bir sonucu olarak hızla artan rekabet ortamında örgütlerin rekabet avantajını sağlayıp, çalışmalarına devam edebilmeleri büyük oranda bünyesinde barındırdıkları insan faktörünü ne derece etkin ve verimli olarak kullandıklarına bağlıdır. Bu bağlamda insan faktörünün iş performansının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirilmelerin yapılması gereklidir. Bu nedenle, çalışanların işteki başarısını o işin gerekliliklerine göre değerlendirme süreci örgütlerde öncelik verilmesi gereken bir konudur. Bu çalışmada çalışanların, çalıştıkları kurumda uygulanan mevcut

performans değerlendirmelerine ilişkin görüşleri incelenmiş olup, gelecekte başarılı değerlendirmelerin nasıl yapılması gerektiğine dair önerileri alınmıştır.

1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Metodu

Performans değerlendirme günümüzde özel sektörde yaygın ve etkin bir şekilde kullanılmasından dolayı, çalışmanın örneklemini enerji alanında Türkiye’de sektörün öncülerinden olan Ankara’daki Başkent Enerji A.Ş. çalışanları oluşturmuştur. Enerji S.A.’ da farklı birimlerde çalışan 14 personelden yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla veri toplanmış olup, bu görüşmelerde çalışanların, çalışma ortamları, örgütte uygulanan mevcut performans değerlendirme yöntemi/kriterleri, değerlendirmeler sonucunda aldıkları geri bildirimler ve bunların çalışma motivasyonlarına etkisi ve son olarak performans değerlendirmesinde yapılmasını istedikleri düzenlemelerle ilgili sorular sorulmuştur.

BÖLÜM II

ENERJİ DAĞITIM ŞİRKETİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI

Bu bölümde enerji dağıtım merkezinde çalışanların performans değerlendirmesi için kullanılan Key Performance Indicator (KIP; Anahtar Performans Göstergesi) tanıtılacaktır. Ayrıca, Elektrik Dağıtım şirketi ve özel sektörde KIP'in kullanım ve uygulama amaçlarını açıklanacaktır.

2.1. Performans ve KIP Tanımı

Performans, çalışanların ve işletmenin hedeflerine ulaşmada ne ölçüde başarılı olduğunun nitel veya nicel yöntemlerle ölçülmesidir (Baş ve Artar, 1991). KIP son yılların yükselen kavramları arasında yer alır. Özellikle çalışanların performansını arttırmak ve iş yerindeki verimliliği yükseltmek için kullanılan bu sistem temel olarak hedefler anlamına gelir (İK Akademi, 2023). Bu hedeflerin doğru şekilde belirlenmesi, çalışanların profilleri ile uyumlu ve gerçekçi olması verimliliği artırır. Ancak KPI'lar gerçekçi olarak belirlenemez ise çalışanlar için bir stres ve korku kaynağı olmaktan öteye geçemez. Bu durum ise ancak başarısızlığa neden olur.

KPI aracılığı ile bir işlemin bir projenin ana amacına ulaşmakta ne kadar başarılı olduğu sayısal olarak ölçülür. Ölçülebilir değer söz konusu değil ise KPI'dan da bahsedilemez. Performansı arttırmayı ve çalışanları amaca yönelik olarak hareket etmeye motivasyon sağlamayı amaçlayan bu sistem ile kısa sürede etkili sonuçlar alınabilir. Ancak doğru hedeflemeler yapılmadıysa çalışanların olumsuz etkilenmesi de söz konusu olabilir (Çakmak, 2005).

2.2. KPI Nasıl Belirlenir

KPI hazırlanma süreci, daha önce KPI kullanmış kişilerce yönetilmesi gereken profesyonel bir süreçtir. Karatop ve arkadaşlarına (2017) göre, KPI nasıl belirlenir ise belirlensin bir amaca hitap etmesi ve hitap ettiği tüm örneklem için eşit uzaklıkta olması gerekir. Ulaşılması zor hedefler kişilerin performansını düşürürken ulaşılması kolay hedefler ise çalışanların işi küçümsemesine neden olabilir (Karatop, 2017). Bu nedenle KPI belirlenmesi oldukça önemli ve uzmanlık isteyen bir etkinliktir.

KPI hedefi için ortaya konmuş olan performans değerleri de incelenmelidir. Bu hedefin ölçülebilir olması, ana hedefle olan ilişkisi ve ortaya konan sonuçla arasında olan mesafe KPI'nın doğru seçilip seçilmediği gösterecektir. Her departmanın kendine has özellikleri olduğu için farklı alanlara ait farklı KPI'lar birbirlerinden farklı özellikler taşır. Genel KPI değerleri özel KPI değerlerine göre daha kapsayıcı olmalıdır. Hesaplamalar yapılırken ise genel KPI'lar özelle göre daha yüksek sayısal değerler alabilir.

2.3. Anahtar Performans Göstergesi ve Genel Problemler

Anahtar performans göstergesi belirlenirken firmanın genel beklentisi ve yapısal özellikleri göz önüne alınmalıdır (Çağlar ve Gürol, 2018). Doğru şekilde belirlenmemiş göstergeler kâğıt üzerinde oldukça olumlu sonuçlar verse de şirketin başarı durumu iç açıcı olmayacaktır. Göstergelerin içerikle uyumsuzluğu ve çalışanların başarılı olma tutkusu birleştiğinde, hatalı göstergelerin şirketi zarara sürüklediği de görülmektedir. Bu nedenle göstergelerin problemlili olmasına göz yumulmamalı en ufak alandan en geniş alana kadar tüm ölçütlerin birbiri ile ilişkisi denetlenmelidir.

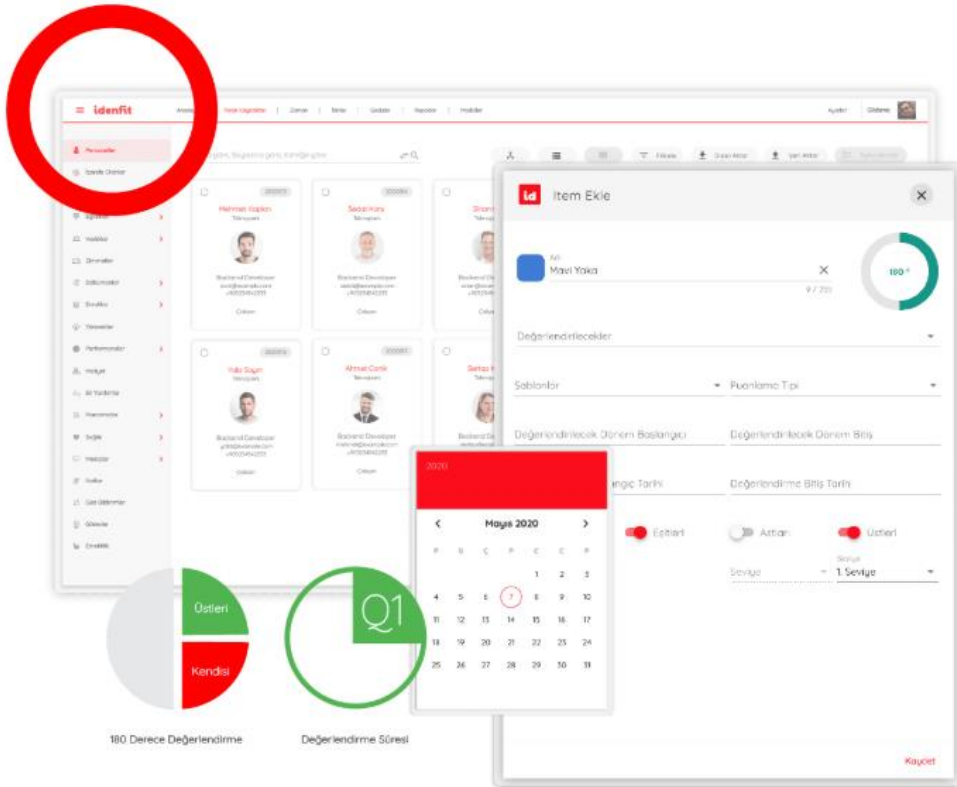
Gerçekçi bir şekilde konulmayan yıl sonu hedefleri hem çalışanların hem de şirketin başarısını olumsuz etkiler (Işığışık, 2008). Başarılı bir performans göstergesi ne zor ne de kolay hedeflerden oluşur. Üstelik tüm birimlerin KPI'ları birbiri ile iletişim halinde olduğu gibi özerk olarak da değerlendirilebilecek kadar da değerli olmalıdır. Performans değerlerini yükseltmek için gereksiz KPI'lar üretilmemelidir. Sistemin başarısının artması ve çalışanların hedeflere konsantre olması için gerçekleştirilen hedeflerle amaçlanan hedefler beraber ele alınarak değerlendirilmelidir.

2.3.1. Performans Göstergesi KPI Örnekleri

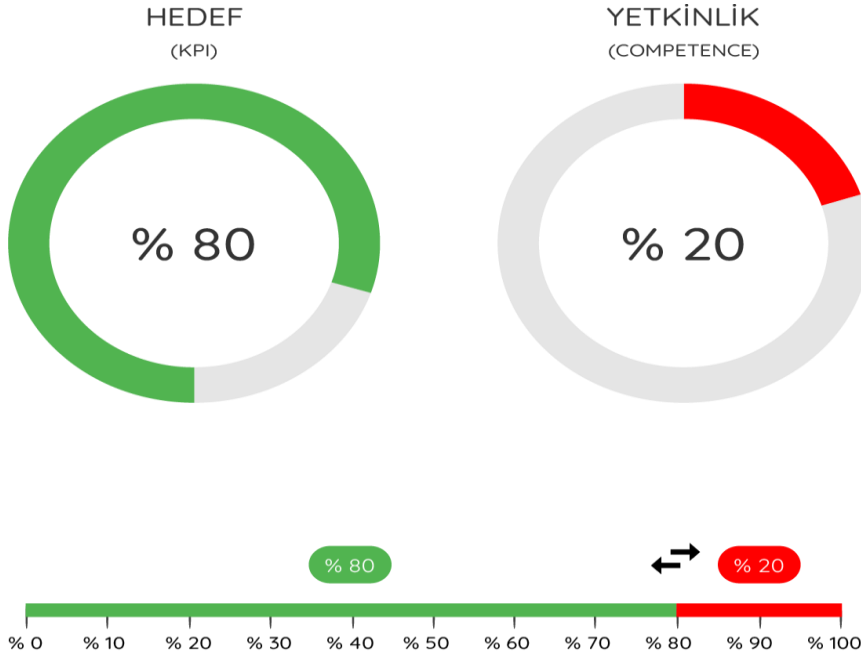
Farklı alanlar için farklı göstergeler başarıyı ölçmede kullanılır. Örneğin şirketin çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performansı ölçümlerken kullanılan KPI değerleri arasında, karbon ayak izi, enerji harcama potansiyeli, su ayak izi, atık çıkarma oranı, saklama ve geliştirme seviyesi dikkate alınan değerlendirmelerden bazılarıdır. Firmalar bu açılardan kendilerine belli bir başarı seviyesi ön görerek kendilerinin çevre koruma alanında ne kadar başarılı olduğunu ve hedeflerinin ne kadarını gerçekleştirebildiklerini ölçer.

İnsan kaynakları açısından KPI uygulama ve değerlendirme süreçlerinde kullanılan bazı hedefler arasında insan kaynağının katma değeri, çalışanların memnuniyet oranları, çalışan başı

düşen gelir düzeyi, işe alım süresi, çalışanlara sunulan eğitim olanakları ve iş mahkemelerindeki başarı oranları öne çıkar. Bu konularda belirlenen hedeflerdeki oranlar ne kadar yakalanmışsa firma insan kaynakları açısından o kadar başarılı olmuştur denebilir. Performans yönetimini doğru ölçmek adına şirketler insan kaynaklarına özel yazılımlardan faydalanabilirler. İdenfit performans yönetimi modülünde, performans şablon seçimiyle, panele hedef (KPI) ve yetkinlikler (competence) tanımlayabilir ve performans ölçümünü bu doğrultuda 360 derece yapabilirsiniz.



Yetkinlikler kısmına kurumsal, mesleki, sosyal, liderlik, organizasyon becerisi gibi dilediğiniz kadar farklı grupta yetkinlik, aynı şekilde hedefleriniz kısmına departmanınızın belirlediği (örneğin; satış hedefleri, müşteri memnuniyeti) hedefleri farklı başlıklar altında tanımlayabilirsiniz.



Geleneksel yöntemlerden farklı olarak, performans değerlendirmelerini periyodik zaman dilimlerinde KPI oluşturacak şekilde yapmanıza olanak sağlar. Performans değerlemesi birebir yapılabileceği gibi; çalışanın astı, kendisi, eşiti ve üstü tarafından değerlendirilme imkanı sunarak performans değerlemesini 360 derece yapar. 360 derece performans değerlendirmesi çalışanlarınızın gerçek performanslarını hesaplayarak adil bir süreç yönetmenize yardımcı olur.

2.4. Yüksek Performans ve Gösterge İlişkisi

Performans göstergesi KPI örnekleri içinde görülebileceği gibi şirketin başarısı ve KPI hedefleri birbirleriyle ilişkilidir. Bu, şirketlerin başarısının matematiksel olarak hesaplanmasına imkan sunduğu için ayrıca önem taşır. Ancak belirlenen hedefler hem birbiri ile ilişkili hem de birbirlerinden bağımsız olarak ele alınacak özelliklere sahip olmalıdır. Üstelik bu hedeflerin gerçekçi olması ve sırf başarı elde etmek için kağıt üzerinde yapılacak suiistimallere karşı korumalı olması da büyük önem taşır.

2.5. KPI Hedef Uygulama

2.5.1. Genel Esaslar

Performans Yönetimi süreci, şirket hedeflerinin bireysel hedeflere yayılımında önemli bir araçtır. İnsan ve Kültür ekiplerinin bu süreçteki rolü, sistemin şirket içinde etkin olarak işletilmesini sağlamaktır. Performans Değerlendirmeleri, 1 Ocak – 31 Aralık tarihleri arasına

yayılmış 1 yıllık dönemi kapsar. Sürecin, yıl içerisinde meydana gelebilecek farklı durumlarda nasıl yönetileceği ile ilgili esaslar aşağıdaki şekildedir:

Çalışanın Elektrik dağıtım şirketinde içerisinde farklı bir pozisyona transfer olması durumunda;

- Çalışanın görevi Sürekli Performans Dönemi içerisinde değiştiyse, çalışanın mevcut hedefleri yeni görevi ile paralel olarak yöneticisinin yönlendirmesiyle güncellenebilir, yeni hedef eklenebilir, eski hedeflerinden başlama tarihi gelmemiş olanları iptal edilebilir ya da önceki görevine ait hedeflerin ağırlıkları düşürülebilir. Yıl sonu değerlendirmesi döneminde yeni yöneticinin değerlendirme öncesi bir önceki yöneticiden görüş ve bilgi alması gerekmektedir. Tercih ederse yeni yönetici, çalışan ile yıl sonu performans görüşmesini bir önceki yöneticinin de katılımıyla yapabilir.
- Görevi değişen çalışanın yıl sonu değerlendirmesini, yeni yöneticisi eski yöneticisi ile mutabık kalarak yapar.
- Çalışanın görevi Yıl Sonu Değerlendirme Dönemi'nde değiştiyse, mevcut hedefler değiştirilmez. Mevcut hedefleri üzerinden değerlendirmesi eski yönetici ile mutabık kalınarak yeni yönetici tarafından yapılır.

Çalışanın doğum izni, hastalık ya da ücretsiz izin gibi nedenlerle bir performans dönemi içerisinde işten uzak kalması halinde, çalıştığı süreye bakılır. Çalıştığı sürenin 120 takvim gününden fazla olması halinde performans değerlendirmesi yapılır. Çalışma süresi 120 takvim gününden az ise o sene için çalışanın performans başarı puanı 100 olarak kabul edilir.

Performans Yönetimi; tüm yıla yayılan ve süreklilik içeren bir süreç olmakla birlikte, 3 ana alt süreçten oluşmaktadır:

- a) Hedef Belirleme Dönemi: İş hedeflerinin ve yetkinlik hedeflerinin belirlenmesi
- b) Sürekli Performans Dönemi: Hedef belirleme döneminden sonra otomatik olarak başlayan ve yıl sonu performans değerlendirme dönemine kadar hedeflerin revize ya da gerekliyse iptal edilebildiği, yeni hedef girişinin yapılabildiği aşamadır.
- c) Yıl Sonu Performans Değerlendirme Dönemi: Dönem sonu performans değerlendirmesi ve performans görüşmesi

2.5.2. Hedef Belirleme Dönemi

Elektrik dağıtım şirketi stratejileri ve hedefleri, performans yönetim sürecinin çatısını oluşturur. Bu kapsamda stratejik planlama sürecinin tamamlanması ve iş birimi ve fonksiyonlar hedeflerinin belirlenmesi ile birlikte fonksiyonel hedefler hazırlanır. CEO'ya doğrudan raporlayan yöneticiler; Dağıtım şirketi strateji ve hedefleri ile paralel fonksiyon hedeflerini belirlemek üzere CEO ile görüşmeler yaparlar. Çalışanların bireysel iş hedefleri, belirlenmiş olan İş Birimi/Fonksiyon hedefleri paralelinde yönetici ve çalışan tarafından belirlenerek yukarıdan aşağıya indirgenmiş olur. Yöneticiler gerek bölüm gerekse bağlı çalışanların bireysel iş hedeflerinin belirlenmesinde, çalışanları ile birlikte sorumludur.

Süreç İnsan ve Kültür tarafından e-posta yoluyla başlatılır ve sistem üzerinden yürütülür. Çalışanlar, kendilerine ait kullanıcı bilgileri ile sisteme giriş yapar ve sistem üzerinde bulunan Performans Değerlendirme Formunu eksiksiz olarak doldururlar. Tüm Ankara elektrik dağıtım şirketi çalışanlarından beklenen "Performansı Geliştiren Yetkinlikler", formun «Yetkinlikler» bölümüne otomatik olarak eklidir.

Helvacı' ya (2012) göre, hedef belirleme görüşmelerinin çalışan ve yönetici tarafından yüz yüze yapılması önerilir. İş hedefleri belirleme görüşmesi sırasında, şirket öncelikleri ve sorumluluklar doğrultusunda, her hedef için bir yüzde (%) ağırlık belirlenir. Bu ağırlıkların toplamı %100'e eşit olmalıdır. Her bir hedefin minimum ağırlığı 5%, maksimum 25% olmalıdır. Çalışan mutabık kalınan hedef formunu sisteme girdikten sonra, sistem otomatik olarak formu varsa önce Fonksiyon Yöneticisine daha sonra 1. Yöneticiye iletir. Eğer çalışana 2. Yönetici tanımlanmış ise form en son 2. Yöneticinin onayına sunulur. Birinci yöneticinin Takım/Süreç Yöneticisi olduğu durumlarda sürece 2.Yönetici mutlaka katılır. Kişi müdür altı seviyede bir pozisyonda çalışıyor ve 2. yöneticisi C seviye ise kişinin formu 2.yönetici onayına gönderilmez. 2.yöneticisi CEO olan rollerden sadece direktör ve üzeri seviyedeki çalışanların formu CEO onayına gönderilir.

İş hedeflerinin "SMART" (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Şirket/Fonksiyon/ Departman hedefleri ile ilişkili, Zaman planı belli) prensibine göre belirlenmesi önerilir (Birgül, 2007). Bunun için öncelikli olarak ilgili çalışanın ve 1.yöneticisinin ve/veya departman/fonksiyon yöneticisinin sorumluluğundadır. Hedefler belirlenirken, minimum kabul edilebilir seviye (%70), hedeflenen seviye (%100), maksimum seviye (%200) kriterleri baz alınarak tanımlanır.

2.5.3. Sürekli Performans Dönemi

Sürekli performans dönemi, hedef belirleme döneminden sonra otomatik olarak başlayan ve hedeflerin revize ya da gerekliyse iptal edilebildiği, yeni hedef girişinin yapılabildiği aşamadır. Revize edilen ya da iptal edilen hedefler yönetici onayına tekrar gönderilir. Yönetici onayından sonra form tekrar çalışana düşer. Gerekli durumlarda hedef tekrar revize, iptal edilebilir ya da yeni hedef girilebilir. Bu dönemde çalışan aynı zamanda tamamlanan hedeflerine ait gerçekleştirmeleri girebilir.

2.5.4. Yıl Sonu Performans Değerlendirme

Performans Yıl Sonu Değerlendirmesinde performans skoru, iş hedeflerinin gerçekleştirmeleri baz alınarak belirlenmektedir. Yetkinlik hedeflerinin performans skorunun hesaplanmasında ağırlığı bulunmamaktadır. Yapılan yetkinlik değerlendirmesi çalışanın eğitim ve gelişim sürecine girdi teşkil eder. Performans Yıl Sonu Değerlendirme süreci, İnsan ve Kültür tarafından tüm çalışanlara sürecin başladığını belirten e-posta ile başlatılır. Çalışan kendi bireysel değerlendirmesini sistem üzerinde yapar (iş hedefleri ve yetkinlikler). Çalışan ile 1. Yönetici ve tanımlanmış ise Fonksiyon Yöneticisi yıl sonu performans değerlendirme görüşmesini yaparlar. 1. Yönetici ve tanımlanmış ise Fonksiyon Yöneticisi iş hedefleri ve yetkinlik değerlendirmelerini gözden geçirir. İş hedeflerinin değerlendirilmesinde gerekli düzenlemeleri yapar. Yönetici ve/veya yöneticiler yetkinlikleri değerlendirirken; çalışanın kişiliği veya potansiyelini değil, o dönem içerisinde görevini yerine getirirken gösterdiği davranışları değerlendirir. 1. Yönetici ve varsa fonksiyon yöneticisi tarafından değerlendirmeler tamamlandıktan sonra form son onay için 2.yöneticiye düşer. Kişi müdür altı seviyede bir pozisyonda çalışıyor ve 2. yöneticisi C seviye ise kişinin formu 2.yönetici onayına gönderilmez. 2.yöneticisi CEO olan rollerden sadece direktör ve üzeri seviyedeki çalışanların formu CEO onayına gönderilir.

Değerlendirilen hedef, minimum kabul edilebilir seviyenin altında (%70 altında) gerçekleştiyse hedef gerçekleşmesi %0 olarak hesaplanır. Yıl sonu değerlendirme sürecinde yönetici; çalışanın güçlü ve gelişmesi gerekli yönleri ile ilgili çalışana geri bildirim vermelidir. Çalışan ise yıl içerisinde gösterdiği performans ve yetkinlik seviyelerini objektif değerlendirerek gelişim alanlarını yöneticisi ile paylaşmalıdır.

Performans değerlendirme sonuçlarının departman/fonksiyon/iş birimi bazında analizi, yıl sonu değerlendirme süreci çalışanlar ve yöneticiler tarafından sistemde tamamlandıktan sonra ilgili İnsan ve Kültür ekipleri ve son olarak Merkezi Ödül ve Yetenek Yönetimi ekibi tarafından yapılır. İnsan ve Kültür Bölüm Başkanı ve CEO şirket geneli ve iş birimi/fonksiyon bazındaki nihai dağılımı gözden geçirir ve gerekli gördüğü yerlerde düzenlenmenin yapılmasını sağlar. Tamamlanan sürecin çıktısı olarak final form sistem üzerinden çalışan ile paylaşılır. Çalışan formu inceler. Yıl sonu değerlendirme sürecinde, sistem üzerinden hedef ve yetkinlik değerlendirmelerinde her türlü değişiklik 1. yönetici tarafından yapılabilir.

2.5.4.1. 80 ve Altında Skor Alan Çalışanlar

Yıl sonu performans değerlendirmesi 80 ve altında olan çalışanların performans değerlendirmeleri çalışan ve 1. Yöneticisi ile görüşülerek değerlendirilir ve sürece yönelik aksiyon planı hazırlamaları için destek olunur.

2.5.4.2. Performans Notunun Çalışan Tarafından Kabul Edilmemesi Durumu

Çalışanın yıl sonu performans değerlendirmesini kabul etmemesi ve İK'yı bilgilendirmesi durumunda, ilgili İK, çalışan ve 1. Yöneticisi ve tanımlanmış ise fonksiyonel yöneticisi ile ayrı ayrı görüşmeler düzenleyerek performans hedefleri, değerlendirme detayları, mutabık kalınamama nedenleri ve performans notuna ilişkin gerekçeleri görüşür.

Görüşmeler sonrası çalışanla görüşme notları, yönetici ile görüşme notları ile İK değerlendirmesi olmak üzere 3 bölümden oluşan olayı anlatan bir rapor hazırlanır. İlgili İK, takiben raporunu ilgili çalışanın bulunduğu direktörlüğün/departmanın en üst seviye yöneticisi ile paylaşır (ilk yöneticinin, direktörlüğün/departmanın en üst seviye yöneticisi olması halinde rapor ilgili CEO ile paylaşılır). Raporlama sonrası ilgili direktörlüğün/departmanın en üst seviye yöneticisi ve İK'nın ortak değerlendirmesine göre gerekli görülürse performans notu revize edilir. Süreç "1. Yönetici tarafından belirlenmiş yıl sonu performans notunun geçerli olduğu" yönünde sonuçlanırsa ilgili direktörlüğün/departmanın en üst seviye yöneticisi tarafından gerekçeleri ile birlikte çalışana geri bildirim verilir ve süreç tamamlanır.

2.6. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı

Performans değerlendirme sonuçları, Eğitim & Gelişim, Organizasyon Başarı Planı (OBP), Kariyer Yönetimi (ROTA), Ücret Yönetimi kapsamında yöneticiler ve İnsan ve Kültür

tarafından girdi olarak kullanılır. Her aşamada yönetici ile çalışanın yüz yüze görüşüp mutabakata varmaları, hedef belirleme dönemi/sürekli performans dönemi/yıl sonu performans değerlendirme dönemi aşamalarında yönetici ile çalışanın yüz yüze görüşmelerinin sürecin sonuna bırakılmadan yapılması, çalışanın güçlü ve gelişime açık yönleri ile ilgili düzenli geri bildirim verilmesi esastır.

2.7. KPI Hedefi ve Faydaları

Uzaktan bakıldığında bir hayli karışık ve korkutucu görünse de KPI, doğru ve etkili kullanıldığında şirketlerin etkinliklerinin, finansal durumunun ve kaynak yönetiminin başarı durumu gibi birçok konuda fikir verir (Helvacı, 2012). Doğru planlama ile şirketin ve çalışanların başarıları kolaylıkla yükseltilebilir. Kısacası KPI işletmelere fayda sağlaması için doğru uygulanmalıdır. Bu faydalardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- İşi geliştirmek için nelere ihtiyaç duyulduğunu açıkça gösterir.
- Hedeflerin ve hedeflerin gerçekleşme oranının doğru şekilde ölçülmesini sağlar.
- Çalışanları belli bir amaç etrafında başarıya koşması sağlar.
- Çalışanların potansiyelleri ve yeteneklerini iş hayatına yansıtma oranları gözlemlenir.
- İşletmenin ihtiyaç duyduğu yenilikler ve çalışanların alması gereken eğitimler belirlenir.
- Ekip ruhu oluşturarak amaca yönelik bir çalışma ortamı oluşmasını sağlar.
- Yöneticilerin çalışanları ile iletişimleri, hedef koyabilme kapasiteleri gözlemlenir.
- İşletmenin başarısı ve geliştirilmeye ihtiyaç duyduğu alanlar kolaylıkla saptanır.
- Geçmişte verilen kararların doğruluğu ile gelecek için yapılacak planların yön ve yönelimleri karşılaştırabilir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılan yöntemler ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma verileri nitel yöntem kullanılarak toplanmıştır. Çalışma Ankara ilinde özel sektörde faaliyet gösteren elektrik dağıtım şirketinin farklı birimlerinde çeşitli unvanlarda görev yapan personelin çalışma ortamları, örgütte uygulanan mevcut performans değerlendirme yöntemi/kriterleri, değerlendirmeler sonucunda aldıkları geri bildirimler, bunların çalışma motivasyonlarına etkisi ve son olarak performans değerlendirmesinde yapılmasını istedikleri düzenlemelere ilişkin görüşlerinin bir bütün olarak ele alınması ve detaylarıyla incelenmesine olanak sağlayan durum tespit araştırmasıdır.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, Ankara ilinde faaliyet gösteren bir enerji dağıtım firmasında farklı birimlerde çalışan 14 personelden oluşmuştur. Çalışanların yaş ortalaması, 35 olup, cinsiyet dağılımı ise 2 kadın, 11 erkekten oluşmaktadır. Çalışanlar yapım işleri birimi (YİB) ve lojistik biriminde çalışmaktadır. Meslekleri ise tekniker ve mühendis olmak üzere 2 gruptur. Çalışanların ayrıntılı demografik bilgileri Tablo 1 ve Grafik 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

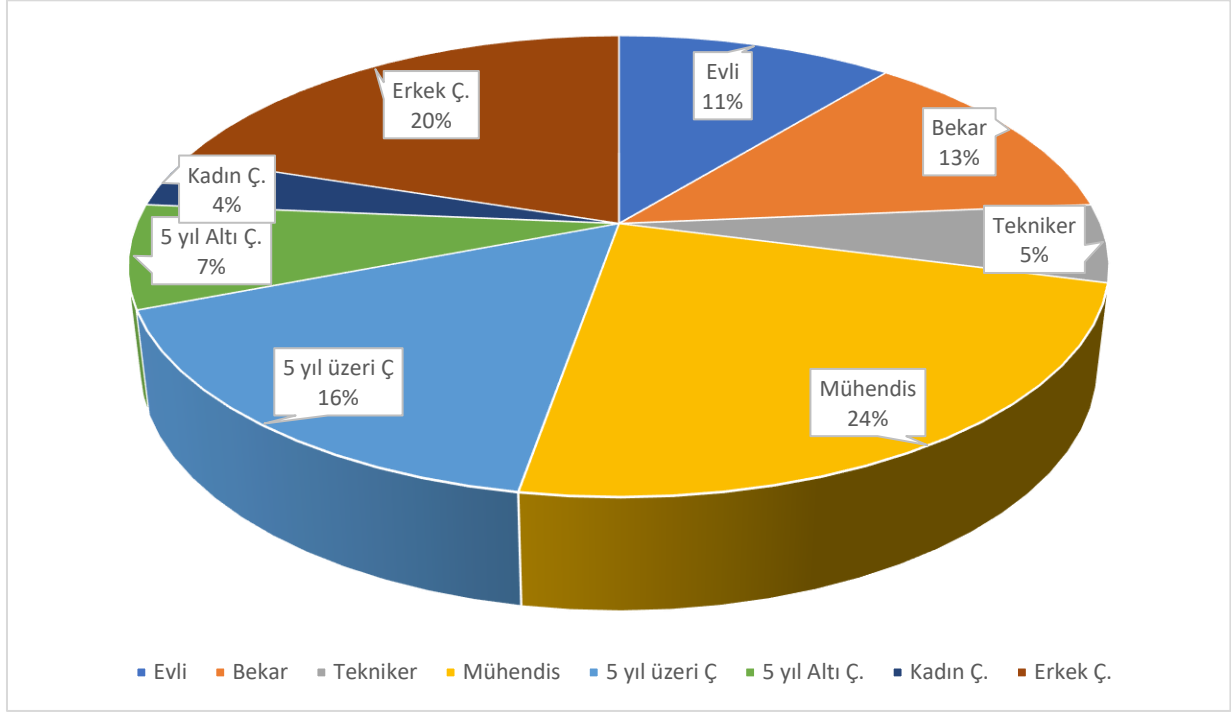
Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim durumu	İlişki durumu	Evlilik yılı	Çocuk sayısı	Meslek	Çalışılan birim	Çalışma süresi	Maddi kazanç	Hane kazancı
1	Erkek	36	ÖnLisans	Evli	9	2	Tekniker	YİB	12 yıl	30000	30000
2	Erkek	41	ÖnLisans	Evli	14	2	Tekniker	YİB	13 yıl	30000	41000
3	Erkek	37	ÖnLisans	Bekar	0	0	Tekniker	YİB	8 yıl	30000	52000
4	Erkek	34	Lisans	Bekar	0	0	Müh.	YİB	7 yıl	41500	73500
5	Erkek	39	Lisans	Bekar	0	0	Müh.	YİB	4 yıl	42000	42000
6	Erkek	36	Lisans	Bekar	0	0	Müh.	YİB	10 yıl	42000	42000
7	Erkek	32	Lisans	Bekar	0	0	Müh.	YİB	6 yıl	41000	41000
8	Erkek	35	Lisans	Evli	3	1	Müh.	MPK	2 yıl	42500	97000
9	Erkek	33	Lisans	Evli	2	1	Müh.	YİB	3 yıl	42000	96000
10	Kadın	30	Lisans	Evli	3	1	Müh.	YİB	5 yıl	41000	78000
11	Erkek	35	Lisans	Evli	5	1	Müh.	YİB	7 yıl	41500	56000
12	Kadın	34	Lisans	Bekar	0	0	Müh.	Lojistik	2 yıl	40500	99750
13	Erkek	37	Y.lisans	Bekar	0	0	Müh.	YİB	9 yıl	48000	48000

Not: YİB: Yapım İşleri Birimi, MPK: Malzeme Planlama ve Koordinasyon

Kısaltmaların tanımı;

YİB→ Yapım işleri Birimi

MPK→ Malzeme Planlama Koordinasyonu



Grafik 1. Katılımcı Demografik Bilgilerinin Dağılımı

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, katılımcılardan yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen veriler ve sonuçlar paylaşılacaktır.

4.1. Görüşme Soruları ve Katılımcı Cevapları

4.1.1. Katılımcıların görev tanımları ve yaptıkları işler;

Katılımcı 1: *Merhaba Dağıtım şirketi, sahada yapım işleri Müdürlüğünde elektrik teknikeri olarak çalışmaktayım. Ankara'daki havai hatları yeraltına indirme üzerine bu birim olarak ben bu birimde çalışıyorum. Havai hatları yeraltına indirme üzerine proje çiziyoruz ve projeleri uygulamaktayız*

Katılımcı 2: *Çalıştığımız şirkette, gelen talepler doğrultusunda yatırım kurulu programına alınan işlerin projesinin çizilmesi, TEDAŞ'a onaylatılması ve sonrasında sahada yapılmasını kapsayan bir süreçte çalışıyorum. Bununla alakalı hazır proje gelmiyor. Bize sadece vatandaşın veya resmi kurumdan dilekçe ile gelen işin kapsamı belirleniyoruz. Bunun sonrasında da projesi çiziliyor tarafımızca. İşin proje kapsamında gereken neyse sahada uygulamasını yapıyoruz.*

Katılımcı 3: *Ben şu anda bir dağıtım şirketinde çalışıyorum burada dağıtım şirketinde yapım işleri mühendisi olarak çalışmaktayım. Yapım işleri mühendisi ne iş yapar? Yapım işleri mühendisi yeni yapılan binaların enerji ihtiyacının karşılanması, aynı zamanda mevcut yollarda aydınlatma eksikliği olan bölgelerde ve yeni yapılan bölgelerde yani mevcut yapıların olduğu yerlerde aydınlatma ihtiyacının giderilmesi için projelerin yapılması ve bu yapılan projelerin, bu tesislerinin yapılmasını sağlar. Yapılan bu tesisin TEDAŞ kabulleri, yüklenicilerin hak ediş ödemeleri gibi konuları yapım işleri mühendisliği yapıyor.*

Katılımcı 4: *Biz görev olarak sahada müşterilerimize, daha doğrusu insanlara elektriğe ulaşabilmeleri için yeni tesis hizmeti veriyoruz: Görev tanımım bunların kontrolünü ve düzenini sağlamak.*

Katılımcı 5: Tahakkuk. Tanımı: Tahakkuk gerçekleşme demektir. Tahakkuk kelimesi daha çok bir muhasebe terimi olarak kullanılmaktadır. Bir borcun veya bir ödemenin veya bir alacağın belgelere dayalı olarak kesinleşmesi yani tahsil edilebilir veya ödenebilir hale gelmesine tahakkuk adı verilir. Tahakkuk sorumlusu her türlü ödemenin zamanında yapılmasını sağlar, bu konuda gerekli önlemleri alır. Ödemelerin kanun ve yönetmelikler doğrultusunda yapılmasına dikkat eder, gereksiz ve hatalı ödeme yapılmamasına özen gösterir.

Katılımcı 6: Görev tanımım dağıtım şirketinde proje teknikeriyim. Bu sahada yapılacak işlerin etütleri projelendirme işleri ve bunların sahada kazı yapılması, imalatın yapılması, ödemeleri ve TEDAŞ tarafından kabullerinin yapılması, TEDAŞ tarafından denetlemelerine herhangi bir sorun çıkartılmaması adına bütün kontrol süreçlerinin takip etmekle sorumluyum.

Katılımcı 7: Bir dağıtım şirketinde genel olarak proje hazırlanması ve hazırlanan projelerin saha uygulamaları aşamasında kontrolünü yapıyoruz aynı zamanda yapılan işlerin hak ediş süreçleri kabul süreçleri tarafından takibini sağlıyoruz.

Katılımcı 8: Dağıtım şirketinde Malzeme Planlama ve raporlama üzerine çalışıyorum. 3 Bölge sorumlusuyum. 3 Bölge de saha çalışmasında kullanılan malzemelerin raporlamasını ve planlamasını belirli periyotlarda üstlerime raporluyorum.

Katılımcı 9: Malzeme planlama ve koordinasyon uzmanı olarak çalışmaktayım. Burada 3 bölge bazında elektrik dağıtım işleri yapılmakta buranın Ankara olarak Ankara bölgesinin sorumlu olduğu 7 şehirdeki tüm elektrik dağıtım işlerinin malzeme planının yapılması, siparişlerin açılıp daha sonra sevk raporlama işlerinin yapılmasıyla ilgilenilmektedir.

Katılımcı 10: Ankara Güney Yapım İşleri Müdürlüğü'nde yapım işleri mühendisi olarak çalışmaktayım. Yapım işleri mühendisi olarak yıl içerisinde yatırımdan gelen projelerin mevzuat ve yönetmeliklere uygun bir şekilde çizilip TEDAŞ'a onaylatılmasına kadar olan sürecin takibini yapıyorum. Ayrıca yıl içinde çizdiğim projenin yine yönetmeliklere uyularak tesis edilmesi, tesisi yapan ekibin yönlendirilip koordine edilmesini de yapıyorum.

Katılımcı 11: Bir dağıtım firmasında yapım işleri mühendisi olarak çalışıyorum. Yapım işleri ne yapıyor? Önce bir projelendirme aşamamız var. Bize yatırımdan gelen projeleri inceliyoruz, daha sonra bu projeleri gruplara ayırıyoruz. Gruplandırdıktan sonra iş bölümü yapıyoruz. İş bölümünden sonra biz bunları sahada uyguluyoruz, daha sonra devlet tarafından denetime tabi tutuluyor. Denetimden geçince aktif olarak kullanılmaya başlanıyor.

Katılımcı 12: *Planlama ve lojistik departmanında çalışıyorum. Burada çalışmakta olduğum şirkete sahadan gelen malzeme ihtiyaçlarına göre, malzeme ihtiyaç planlamasının yapılması, bunu yaparken stoklar mevcutta gelmesi beklenen siparişler, artış stoklar ve benzeri şeyleri değerlendirerek bu ihtiyaçları çıkarıyorum. Bu ihtiyaçların üzerinden sorumlusu olduğu mal gruplarına ait siparişleri geçiyorum. Bu siparişleri geçtikten sonra bu sipariş sürecinin gerekliliği olan sipariş takibi, haftalık kontroller, tedarikçiyle olan iletişimleri sağlıyorum. Bunun yanı sıra kendi iş birimimde lojistik tarafı olan lojistik üstlerindeki sevkiyatların organize edilmesi gibi verilecek malzeme, gelecek malzemelerle ilgili lojistik kısmıyla da yine iletişim ve irtibat sağlıyorum. Direk lojistik işlerini yapmıyorum. Onu yapan bir başka birimimiz mevcut zaten. Satın aldığımız malzemeler vesaire yükleniciler tarafından sevk ediliyor. O kısımda da bir sevkiyat organizasyonu yapmıyorum ama sevkiyat tarihi günü o günkü uygunlukla ilgili vesaire gerekli organizasyonları yapıyorum.*

Katılımcı 13: *Ben mühendislik hizmetleri veren özel bir firmada takım lideri olarak çalışıyorum. Bana bağlı olarak çalışan benimle beraber toplamda 10 kişilik bir ekibi yönetiyorum. Yaptığımız iş elektrik dağıtım sektörü olarak geçiyor. Sektörümüz yapım işleri departmanı. Bizim departmanımız, yaptığımız işler de kamu hizmeti olarak da geçebilecek şekilde elektrik arzının sağlanması, yeni yerleşim yerlerine elektrik götürülmesi aydınlatma ihtiyacının giderilmesi olarak kısaca özetleyebilirim.*

Katılımcıların çalıştıkları bölümler birbirinden farklı olup görev tanımları ve dağılımları da buna göre değişmektedir. Örneğin, yapım işlerinde çalışanlar elektrik hatlarını yer altına indirme projesi çizip uygulamaya geçirmekle sorumluyken, malzeme ve planlama biriminde çalışanlar ise elektrik dağıtım işlerinin malzeme planının yapılması, siparişlerin açılıp daha sonra sevk raporlama işlerinin yapılması, dağıtım birimi ise aydınlatması olmayan bölgelerin aydınlatma ihtiyacının giderilmesi ve tahakkuk biriminde çalışanlar ise borçların ve ödemelerin tahsis edilmesi ile ilgilenmektedirler.

Katılımcılar başkent elektik şirketinin farklı birimlerinde çalışıyor olsa da her birinin yaptıkları işler birbirini tamamlar nitelikte ve birbirleriyle bağlantılı olup hepsinin bir ekiple beraber takım çalışması içinde olduğu görülmüştür. Birimlerin ve çalışanların aralarındaki iş birliği hem iş akışındaki düzeni sağlamakta hem de işlerin yürütülmesini hızlandırmaktadır. Ancak bir birimdeki aksaklık diğer birimlerdeki işleri de etkileyeceği için birimler ve çalışanlar arasındaki koordinasyon önem arz etmektedir.

4.1.2. Katılımcıların Çalışma Şartları ve Çalışma Ortamları

Katılımcı 1: *Çalışma şartlarımız şöyle ki, yani kışın belli bir kazı sezonu oluyor. Kışın proje çizme ile bu süreyi değerlendiriyoruz işte. Projesi çizilmemiş bölgeleri ya da yeni tesis edilecek bölgelerin projelerini çizmekle o. Boşluğu dolduruyoruz. Yazın da bu projeleri uygulamaya geçiyoruz. Hani sürekli bu böyle boş kalmıyoruz. Hiçbir zaman çalışma ortamı ya genelde bir mühendis, bir tekniker olarak çalışıyoruz. Örneğin Çankaya bölgesini bir mühendis, bir tekniker mama bölgesi, bir mühendis, bir tekniker. Ama işlerin yoğun olduğunda 2 mühendis, 2 tekniker olarak da çıkıyor. Örneğin Yenimahalle büyük bir semt olduğu için 2 mühendis, 2 tekniker olarak anca 70 duruyor. Yani işin yoğunluğu hangi bölgede ise o bölgeye birazcık daha d. Yani eleman fazlalığı veriliyor. Şartlarımız güzel, yani sıkıntı yok.*

Katılımcı 2: *Tabii ki çalışma şartlarımız şu şekilde: normal şartlarda 8 buçuk 5 buçuk. Şayet işimiz sahada olduğu takdirde bizim iş çıkışımız 8 oluyor 9 oluyor veya gece çalışmamız da olabiliyor. Bizim işin kapsamı değişebiliyor bu şartlarımız normalde işte dediğimiz gibi 8 buçuk 5 buçuk, açık ofis ortamında çalışıyoruz. Mesai kavramımız yaptığımız sözleşme gereği olmuyor. Sadece işte sembolik olarak 160 saat zaten o 160 saati de geçmiyoruz. Vardiya nöbet veya daha fazla mesai gibi herhangi bir ek ödenek vs. oluyor mu? Olmuyor.*

Katılımcı 3: *Çalışma şartları bu Türkiye geneline baktığınız zaman uygun bir çalışma şartı var. Mesai saatlerimiz sabah 8 buçuk akşam 5 buçuk hafta sonumuz tatil. Ancak mesai durumunda sahada iş olması durumunda biz aktif olarak çalışıyoruz. Aynı zamanda çalışma olması durumunda gidiyoruz. Onun haricinde yan haklarımız; şirket tarafından yol yemek, çalıştığımız ortam riskli olduğu için özel sağlık sigortası, aynı zamanda evden çalışma sistemi, şirket içi bünyesinde çalışanlara iletişim yardımı ve benzeri yardımlar da sağlanır.*

Katılımcı 4: *Size çalışma şartları ile ilgili çok fazla şey detay veremem tabii ki ama çalışma şartları olarak normal şartlarda hafta içi sekiz buçuk beş buçuk çalışıyoruz. Tabii beyaz yakalı olduğumuz için şirketimizin mesai saatlerine dair istediğimiz zaman diliminde çalışma seçeneğine dair uygulamalar var. Yani diyelim 8 buçuk 5 buçuk arası veya 9 buçuk 6 buçuk arası. Bunun dışında güzel yan hakları var.*

Katılımcı 5: *Çalışma şartlarımız: İş ilişkisinden kaynaklanan ve işin yerine getirilmesinde tabii olunan hak ve borçların tümü, “çalışma koşulları” olarak değerlendirilmelidir... Yasanın 22 nci maddesinin 2. fıkrasında, çalışma koşullarımız tarafların karşılıklı uzlaşmaları ile belli bir takım kurallara bağlanmıştır. Biz iş yerimizde haftalık 45 saat çalışma zamanı ve haftada 2 gün*

tatil olacak şekilde şirket yönetiminin belirlediği kurallar çerçevesinde çalışmaktayız. Çalışma ortamımız: Adı üstünde işimizi gerçekleştirdiğimiz yer olarak ve sosyal yönden ve fiziksel yönden iyi koşullar sağlayan bir birimdeyiz. Hesap Uzmanları, Taksit yönetimi, Yönetmelikler, Mahkeme süreçleri gibi görev tanımı olan kişilerden oluşan bir çalışma ortamında ibarettir.

Katılımcı 6: *Çalışma şartlarımız, bizim esnek çalışma şartlarımız vardır. Sahadaki işlerin devam edişine göre cumartesi pazar gece gündüz olmak şartıyla sahadaki işlerin devam etme süresine bağlı olarak çalışma sürelerimiz oluşuyor. Dinlenmelerimizde buna göre değişmektedir.*

Katılımcı 7: *Genel olarak şirkette açık ofis üzerinde çalışmayı gerçekleştiriyoruz. Çalıştığımız iş sorumlu olduğumuz bölge üzerindeki ekip arkadaşlarımız var tabii ki. Sorumlu olduğumuz projelerimiz ve aynı zamanda saha çalışmalarımız da gerçekleşiyor. Genel olarak şartlarımızı bu şekilde ilerliyor.*

Katılımcı 8: *Çalışma şartlarımız genel olarak yöneticilerimize bağlıdır. Haftada 1 gün Home ofis çalışıyorum. Hastalık durumlarında iyileşesiye kadar evden çalışma yapılmaktadır. Mesai saatleri bizim tercihimize göre değişkenlik göstermektedir. Sabah 7:30-16:30 , 08:30-17:30, 09:30-18:30 arası tercih edebilmekteyiz. Genelde trafiğe kalmamak için ilk mesai saatini tercih ediyorum. Plaza ortamı ve açık ofis ' te çalışmaktayım.*

Katılımcı 9: *Çalışma şartlarımız %80 ofis ve %20 saha olarak devam etmekte, 3 aylık periyotlarda 7 şehirdeki toplam 18 tane deponun sayım denetim ve doğrulama işlemleri yapılmakta, aynı zamanda da % 80 ofiste geçen zamanda bu işlerin diğer yönetim taraflarını yapmaktayız.*

Katılımcı 10: *8:30 – 17:30 saatlerinde çalışıyorum.*

Katılımcı 11: *Çalışma şartlarım esnek aslında. 8 buçuk 5 buçuk çalışıyorum. Bizde 9 buçuk 6 buçukcular ve 7 buçuk 4 buçukcular var. Ben 8 buçuk 5 buçuk saat diliminde çalışıyorum. Çalışma ortamı, yarı ofiste yarısı sahada... hem sahada hem ofiste çalışıyoruz. Yani projelendirme, raporlama işlerimiz olduğunda ofiste; tesis kontrolleri olduğunda da sahada çalışıyoruz. Yaptığımız işlerin kontrollerini sahada sağlıyoruz.*

Katılımcı 12: *Biz sabah 8 buçuk 5 buçuk çalışıyoruz. Esnek çalışma saatleri olan bir şirketteyim. Yani bir saat erkene kadar bir saat geç gelip aynı şekilde bir saat erken bir saat geç çıkma avantajımız mevcut. Çalışma ortamı olarak açık ofiste çalışıyoruz, iletişimi iyi güzel*

insanlarla çalıştığımı düşünüyorum, Çalışma ortamımdan ve iş arkadaşlarımdan memnunum. Anlaşabildiğim insanlarla çalışıyorum.

Katılımcı 13: *Bizim hibrit bir çalışma modelimiz yok. Biz ofisten çalışıyoruz, yani hep ofise geliyoruz. Onun haricinde sahada işlerimiz olduğu için sahaya çıkılıyor. Benim ekibim 5 mühendis 5 tekniklerden oluşan bir ekip olduğu için, onların sorumluluğunda olan spesifik projeleri oluyor ve onlar bu projeleri sahada yönetiyorlar. Onun haricinde de ofis ortamında çalışıyoruz. Ortamımızda bu şekilde oluyor.*

Çalışma şartları bölüme göre farklılık göstermektedir. Katılımcıların hepsi çalışma saatlerinin esnek olduğunu belirtmiştir. Yani 7:30-16:30 çalışan birisi bir saat geç gelip 8:30-17:30 veya 9:30-18:30 arası çalışabilir, yol yemek ve sigorta masrafları şirket tarafından karşılanmaktadır. Katılımcıların çoğu çalışma ortamlarının açık ofis şeklinde olduğunu ve hafta sonlarının tatil olduğunu belirtmiştir. Bazı katılımcılar ise çalışma modellerini hibrit olarak belirtmiş olup belirli günler evden çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Sahada çalışanlar da benzer şekilde çalışma saatlerinin ve şartlarının esnek olduğunu, sahada çalıştıkları zaman çalışma saatlerinin %20'sini sahada, %80'ini ofiste geçirdiklerini. Şehir dışı ziyaretlerinin ise 3 aylık zaman aralıklarıyla olduklarını belirtmişlerdir.

Genel olarak Başkent elektrik çalışanlarının çalışma şartları ve ortamlarında memnun oldukları görülmüştür. Çalışma saatlerinin esnek olması çalışanların verimliliğini ve performansını olumlu yönde etkileyebilir. Benzer şekilde, çalışma alanlarının fiziksel ve sosyal yönden çalışanlar tarafından olumlu olarak nitelendirilmesi de çalışanların kuruma karşı hissettikleri aidiyetinin ve mutluluklarının artmasına sebep olabilir. Bu da çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyebilir.

4.1.3. Çalıştığınız birimde amiriniz müdürünüz sizden beklentileri nelerdir?

Katılımcı 1: *Yani amirlerin, müdürlerin genelde benden istediği hemen teknikerim. Mühendisime benim ilk önce benim rapor vermem gerekiyor. Yani hiyerarşi bozmamak adına ilk ben mühendisime benim bir üstündeki mühendisime ben rapor veririm, o da müdürümüze, o da amirine öyle gider yani ben gidip de direkt amire gidip de rapor vermem. Yani benim mühendisime mesela benden ne istiyor? Hatasız bir iş çıkarmamı istiyor. Ben de tabii ki de elimden geldiğince fazlasıyla yapmaya çalışıyorum. Yani bizim orada hata, kabullenemez bir şey derecede. Yani bir hata yaptığında çok büyük şeylere mal olabiliyor. Çünkü yüklenici*

firmaya ödeme olayları oluyor. Bizde çok yüklü paralar ödeniyor. Bizim görmediğimiz yüklü paralar ödeniyor. Yani biz bunların onayını veriyoruz. Bizim sayemizde çok kişi insan geçiniyor. İşte bu yaptığımız hatalar yüzünden hani her şey para değil. Tabii ki bunun iş sağlığı da önemli. Örneğin kablo kesitini yanlış çıkartırsak eğer başımıza yani kötü şeyler gelebilir. Yani o binanın yanması, o kablounun yanması. Yani ona çıkan, bağlı olan cihazın traфонun yanlış hesaplanması. Kablo kesitlerini yanlış hesaplanması, bayağı bir kötü şeylere mal olabilir sonradan. Maddi ve manevi. Yani hatasız bir iş çıkarmamız gerekiyor. Beklentileri bu yönde de.

Katılımcı 2: *Şu an çalıştığımız yöneticimiz ile hani bize verdiği iş kapsamına göre işte 3 günde çizim, proje çizilmez ziyade şu anda verilen iş nedir işte kaç günde sürer ortalama diyelim ki 5 günde çizilirse buna bu 5 günde değil 3 günde çiz demiyor. diyor ki eksiksiz çiz neyse gerektiren o şekilde çiz diye herhangi bir sıkıştırması olmuyor tabii ona da yukarıdan bir baskı gelmediği takdirde yani normal rutin olmuş oluyor tabii ama tabii bu her işte böyle olmuyor. Bazen öyle bir işler oluyor hemen anında çizilmesi sağda yapılması gerektiği şartlarda olabiliyor tabii ki.*

Katılımcı 3: *İlk soruda belirttim ya biz yapım işleri mühendisi olan proje çiziyoruz ve tesis işleri yapıyoruz bizim burada yaptığımız projelerde, projelerin ortaya çıkma süreci bizim için önemli. Amirlerim beklentisi projelerin en kısa sürede ve en doğru şekilde çıkartılması bu çıkartılan projeler bizim çoğu paydaşlarımızla işlerimizde çok fazla bu süreçleri geçtikten sonra tesis kapsamına geçiyor. Tesis kapsamında amirlerin beklentisi sahada yapılan uygulamaların hem amir hem şirketin beklentisidir. Sahada yapılan uygulamaları TEDAŞ üretmesine dağıtım şirketi yönetmeliğine uygun bir vaziyette yapılmasını beklerler.*

Katılımcı 4: *Ya aslında bir müdürün, biri amirin bizden beklentilerini hiçbir zaman kestiremiyorum. Ama ben inanıyorum ki müdürüm sabah ofise geldiğinde yapılmış olan işlerin gerçekten el ele bir şekilde yürütülür bir performansı sergilememizi illaki bekler. Yöneticimiz de yapılan işleri denetler.*

Katılımcı 5: *Müdürümüzün bizden beklentisi nelerdir: şirket veya grupta en güçlü yanlarımızı ortaya koyabilme, tecrübelerimizle şirkete süratle katkı sağlayabilme, doğru iletişim ve doğru hedefler edinme, dış dünyadan edinebileceğimiz bilgilerle şirkete faydalı olmayı ve grup içerisinde pozitif algıyı oluşturmak gibi bunu daha birçok örnekle verebiliriz.*

Katılımcı 6: *Çalıştığım birimde amirlerinin sahada yapılan imalatların hatasız bir şekilde yapılması verilen sürelerde yapılması ve gerekli izinlerin zamanında alınarak işlerin*

aksatılmaması üzerine talepleri ya da beklentileri vardır. Bu işlerde ise herhangi bir sıkıntı çıkmadan TEDAŞA ve EPDK kabullerini yaptırılarak işin sonlandırılmasını talep ederler.

Katılımcı 7: *Yöneticilerimizin bizden istekleri gelen taleplerimizin ve hazırlanması gereken projelerimizin süreleri içerisinde belirli periyodik süreleri var. Bu süreler içerisinde bu projelerin hazırlanması ve uygulanabilmesini beklemektedirler. Biz de elimizden geldiği kadarıyla bu işleri zamanında gerçekleştirip hızlandırmaya çalışıyoruz. Taleplerin karşılanması yönünde ilerliyoruz.*

Katılımcı 8: *iş takibinin gününde ve zamanında yapılması, raporlamadaki finansal verilerin güncel ve doğruluğun kontrol güncel tutulmasını istemektedir. Raporlama süreçleri riskli olduğundan dolayı raporlamayı gününde ve saatinde yapılması talep edilmektedir. Akabinde sahada kullanılacak malzemelerin eksik olması durumunda yapılan raporlama verisine istinaden ilgili birimlere yöneticilerimiz tarafından durum aktarılır. Aynı şekilde finansal problem olduğunda anlık durum bildirilmesini beklemektedirler.*

Katılımcı 9: *Çalıştığım birimde her bir ekip arkadaşımızın beklentilerle ilgili aylık, 3 aylık ve yıllık olarak KPI hedefleri belirlenmektedir. Burada hem müdürümüzün beklentileri hem şirketin beklentileri genel olarak değerlendirilmektedir. Bunlar hem bizim iç takımımızda hem de yıllık ve aylık performans hedeflerimize eklenmektedir. Bu beklentiler genel olarak yaptığımız işlerle ilgili işlerin bitmesi için malzemelerin uygun zamanda uygun depoda sevk edilmesi projelerin termin süresinde bitmesi istenmektedir. Müdürümüzün de birinci olarak beklentisi ilk olarak işlerin tam olarak hesaplanan zamanda tamamlaması olacaktır. Diğer hedeflerde sırayla KPI hedeflerine eklenmektedir.*

Katılımcı 10: *İşlerin takibinin yapılması, yetiştirilmesi gereken işlerin zamanında yaptırılması güncel değişikliklere hızlı uyum sağlanması.*

Katılımcı 11: *Bizim öncelikle işi severek yapmamız en büyük beklenti. Yaptığımız işi sevmemiz zevk almamız ve bu sinerjiyi yakalamamız aslında bizim için en büyük beklenti. Diğer bir beklentimiz için ise devletin bize verdiği belli bir EPDK şartları TEDAŞ yönetmelikleri var bizim bunlara uygun bir şekilde işi yapmamızı amaçlıyorlar ve asıl beklentilerde bunlar içteki sorumluluklarımız.*

Katılımcı 12: *Çalıştığım benim de yöneticimin birinci beklentisi sorumlusu olduğum mal gruplarının sipariş takiplerinin yapmak. Eğer sahada acil bir durum varsa kritik stokta olan*

bir malzeme varsa onun siparişinin erkene çekilmesi için gerekli çalışmaların yapılması, tedarikçilerle toplantıların yapılıp gerektiğinde tedarikçi ziyaretlerinin yapılıp onların kontrol edilmesini sağlanması birincil beklentiler. Onun dışında firmalarla olan iletişim sahanın acil malzeme ihtiyaçları için olan iletişim ve depo koordinasyonlarını sağlanması depoya sevk edilen malzemeyle ilgili uygunsuz bir durum mevcutsa kalite dışındaki kaliteyle ilgili olan uygunsuzlukları kaliteye yükleniyor onun dışındaki uygunsuz durumlar için sevkiyatta yaşanan paketleme ile ilgili olan vesaire firmalarla iletişime geçip gerektiğinde firmanın uyarılıp bunların düzeltilmesini sağlanması gibi beklentileri mevcut.

Katılımcı 13: *Bizim çalıştığımız sektör olabilecek en yüksek seviyede regüle ve kontrol edilen devlet kontrolünde bir sektör olduğu için bizim hedeflerimiz sınırlarımız çok keskin çizgilerle belirli. Bu sebeple departmandaki yöneticilerimizin de bizlerden beklentisi zaten çok inişli çıkışlı olan durumlara sebep vermiyor. Böyle olduğu için de bizim yapmamız gereken projeler hemen hemen sene başında belirli olduğu için bu projeleri sahada tamamlamamız bekleniyor. Onun haricinde de ekibin morali motivasyonu yüksek tutmak haricinde şirkete mümkün mertebe tabi dediğim gibi çok regüle ve sınırları belirli bir piyasada çalıştığımız için çok kaçabileceğimiz şeyler de limitli. Çünkü oyun alanımızda kısıtlı. Ama bu şekilde de eğer iş yapış şeklimizi daha hızlandıran bilecek bir yol bulursak da bunu yöneticilerimize aks ettirerek iş yapış süreçlerimizin içerisine katmamız bekleniyor bu şekilde.*

Katılımcılar amirlerinin kendilerinden beklentilerini projeleri zamanında bitirmek, imatları hatasız ve en doğru şekilde çıkartmak, ekip arkadaşlarıyla uyumlu çalışmak, ekibin moral motivasyonunu yüksek tutmak, diğer birimlerle koordinasyonu sağlamak ve herhangi bir aksaklık veya gecikmede ilgili firmalarla iletişime geçip bir üst amire rapor/bilgi vermek. Ek olarak katılımcıların bir kısmı, amirlerinin işlerin yetişmesi için kendilerine baskı veya sıkıştırma yapmadığını da belirtmişlerdir.

Amirlerin çalışanlardan beklentileri, işleri zamanında ve hatasız bir şekilde tamamlanmalarıdır. Çalışanların farklı birimlerde olması nedeniyle amirlerin beklentilerinin farklı birimlerle koordinasyonunun sağlanması ve uyum içinde çalışılmasıdır. Olası sorun durumlarında, bunların rapor edilmesi ve en kısa sürede giderilmesi bir diğer beklenti olarak rapor edilmiştir. Görüldüğü gibi işlerin aksaması amirlerin önceliğidir ancak bu durum Başkent Elektrik çalışanları üzerinde baskı veya stres oluşturmamaktır. Bu da beklentilerin gerçekçi ve makul olmasından kaynaklı olabilir. Beklentilerin stres yaratmaması, çalışanların performanslarını olumlu yönde katkı sağlayabilir.

4.1.4. İşteki sorumluluklarımız ve iş yükünüz arttığında bu yoğunluğun altından nasıl kalkıyorsunuz? (Nerden destek/yardım alıyorsunuz?)

Katılımcı 1: *Yani yükümüz arttığında şöyle bize çok çok yükümlülük vermiyorlar. Tabii ki de benim yaptığım iş belli bir sınır içerisinde yani ben bir işin altından kalkamazsam. Mühendisime sorarım, o çözüm bulur hani yani ben gidip de çok şey yapmam, hani mühendisim ne derse onu yaparım ama tabii ki de etraftan örnek proje çizerken çok zorlanıyoruz. Hani sürekli çizmediğimizden sürekli proje çizmek yani arada boşluk olmadan proje çizsek bir şeyleri hatırlamak için vaktimiz yok. Yani öyle diyeyim size. Nasıl arada boşluk yok? Örneğin 6 ay proje çiziyoruz, 6 ay çiziyoruz, 6 ay çizmediğimizde bir şeyleri unutuyoruz. Tabii ki de sürekli büromuzda ofisimizde, projesinden arkadaşlarımız var. Onlardan yardım alıyoruz. Onlar da hiçbir zaman. Hayır demedi. Şimdiye kadar tabii ki de zorluk yaşıyoruz bu konuda. Ama sürekli proje çizenler bize destek oluyor.*

Katılımcı 2: *Şimdi çalıştığımız bölge itibariyle hepimiz de zaten birbirimizden desteği oluyor. Şu da olabiliyor. Bazen çizdiğimiz projeler eğer ki tek kişi tarafından yapılması gerekiyorsa tek kişi ama bazen de olabiliyor ki çizdiğimiz projeleri yani ikinci kişi çizer yani o çizdiğimiz iş paket programın içerisinde olduğu için yani bir şöyle düşünebilirsiniz muhasebe programlarında olduğu gibi veriyi sadece tek bir kişi girebiliyor bazen de birden fazla kişi girebilme olasılığı oluyor. Onda da işte eğer yetiştiremez isek işte kim var çalışma arkadaşlarımızdan işte A kişisi , B kişisi birbirimize destek olduğumuz zamanlar olabiliyor.*

Katılımcı 3: *Benim çalıştığım şirket bünyesinde böyle bir durum mevcut. Bizler birim birim çalışmamız ekip çalışıyoruz. Ben 12 kişilik bir ekiple çalışmaktayım. Benim yoğunluğum olduğum dönemde arkadaşlarımla çoğunluğunun işi azsa, iş paylaşımı yapıyoruz. Aynı şekilde onların yoğunluğu olduğu dönemde benim işim olmazsa iş paylaşımı yapıyoruz. 10 kişi demek ciddi bir ekip demektir. Hani bunun ekip içinde iş paylaşımını gayet iyi bir şekilde yapıyoruz. Hani kimsenin üzerine fazla bir iş biriktirme durumuna düşüyoruz. Bu sayede herkesin daha mutlu çalışmasını sağlıyoruz. Ekip çalışması ekip ruhu var diyorsunuz.*

Katılımcı 4: *İş yükümüzün artması bizim her zaman başımıza gelen bir olay değil. Senenin belli döneminde belki bazı iş durumlarından dolayı yaşanabilir. Biz bu işin üstesinden gelmek için evet kendimizden biraz fedakarlık etmek durumunda kalıyoruz.. Çünkü şirketimiz de bizim için çok fedakarlık yapıyor. Bunları görmezden gelemeyiz gerçekten söylüyorum. Ben kendi ihtiyacıma bağlı olarak çalışıyorum, hiç kimse bana mesai saatinden sonra çalışma demedi.*

Kendimi burada bir düzenleme yapıyorum. Kendime ait olan zamanlardan biraz kesiyorum. Mesela 15 dakika değil 10 dakika mola, bir saat ve yarım saat erken iş yerine geliyorum Hepimiz iş bölümü yapabiliyoruz. Yöneticilerimiz sağ olsunlar kendileri bize her türlü desteği veriyorlar. Bizlere yardım etmeleri konusunda arkadaşlara yönergelerde buluyorlar sağ olsunlar yardım ediyorlar yani sürekli bir destek alıyoruz hep birbirimize destek olabiliyoruz.

Katılımcı 5: *Aslında bu sorunun cevabında herkesin tahmin ettiği gibi içinde saklı...yani bölümde kimin işi en acil ve iş yerine geri dönüşü maliyet gerektirecek bir işse, o kişinin isteklerine ağırlık veriliyor. Bu tabii ki yöneticiyle konuşup, durumu izah ederek o kişinin inisiyatifinde bağlı olarak iş yükünü hafifletme yoluna gidiliyor.*

Katılımcı 6: *Normalde iş sürecinde proje bazlı olarak sorumluluklar tamamen bize aittir. Çok zor durumda kalındığında yöneticiye bilgi verilerek diğer personelde ki arkadaşlardan yardım alınması öngörülüyor. Bu yardımlaşma eğer iş yoğunluğundan dolayı oluşmazsa da bu sefer işin süresini uzatarak daha yaygın bir şekilde işi bitirmeye çalışıyoruz.*

Katılımcı 7: *İş konusunda sıkıldığımızda notlarımız artabiliyor iş planımızın üzerine daha farklı yüklemelerde gerçekleşebiliyor. Bunları gerçekleştirebilmek adına elimizden geldiğince hızlı bir şekilde aksiyon almaya çalışıyoruz. Harici olarak getiremediğimiz noktalarda ekip arkadaşlarımız başta da bahsettiğim gibi iş paylaşımı ve dağılımı yaparak destek alabiliyoruz. Gelen talepleri de bu desteklerle birlikte gerçekleştirmeye çalışıyoruz.*

Katılımcı 8: *İş yoğunluğunda artış olduğunda o gün saate bakılmaksızın işler bitene kadar çalışılmaktadır. Bizde her bölge kendi işlerini yaptığı için kimse kimseye destek olmamaktadır. Sadece sağlık problemleri olduğunda destek olunuyor. Onun dışında yoğun olunduğu dönemlerde hafta sonunda da çalışıyorum.*

Katılımcı 9: *İşteki sorumluluklarımız mevsimsel ya da dönemsel diyebilirim dönemsel olarak artış ya da azalma göstermektedir. Kış döneminde Aralık Ocak ve Şubat aylarında 3 aylık dönemde iş yükümüz biraz hafifler diğer dönemler genelde sürekli artan bir iş yükü olur. Bu yoğunlukta ekibimizdeki diğer arkadaşlarımızdan destek isteyebiliriz ya da şirketimizin sağlamış olduğu uzaktan çalışma imkanlarıyla tamamladığımız işleri mesaiyi çalışmalarıyla gerek akşam çalışmaları gerekse hafta sonu çalışmalarıyla tamamlayıp altından kalkmaya çalışırız.*

Katılımcı 10: *İş tanımı gereği zaten yılın başından sonuna hep dinamik ve yoğun çalışıyorum. Sorumluluk arttığında da öncelik sırasına göre zaman yönetimi yaparak kendi içimde çözmeye çalışıyorum başkasından yardım alamıyorum.*

Katılımcı 11: *Her çalışanın alması gerektiği gibi bende de destek alıyorum. Daha tecrübeli arkadaşlardan yöneticilerinden her koşulda destek almak zorundayım. Yoksa bir yerde elektrik derya deniz. Bir yerde sıkıştığımız zaman ne kadar araştırsanız da saha tecrübemizin çok iyi olması gerekiyor. Daha tecrübeli arkadaşlardan destek alıyorum yeri geldiğinde beraber çalıştığımız kısımları sakince sentezleme çalışıyoruz aslında kendi aramızda.*

Katılımcı 12: *İş anlamında biraz daha sezonsal. İş yoğunluğunun değişkenlik gösterdiği bir iş sektöründe çalışıyoruz. Bu sezonsal yoğunluk kaynaklı belli dönemlerde iş yok iş yükümüz normal üstü olabiliyor. Bu gibi durumlarda yani bunun altından kalkmak için bazen fazladan çalışarak bazen yaptığım işleri hızlandırmaya çalışarak bu yoğunluğu yönetmeye çalışıyorum. Bunun dışında ayrıca yaptığımız işlerde sistemsel geliştirmeler yapmaya çalışıyoruz. Yaptığımız bazı işleri sistemsel olarak ilerletmesi üzerinden yapıp orada bizim kaybettiğimiz vakti kazanıp o vakti de daha başka işlere daha verimli işlere kullanmaya çalışıyoruz bu sistemsel geliştirmeler için gerektiğinde birim olarak diğer birim arkadaşlarımızdan destek aldığımız durumlar oluyor. Onun dışında hani şu anki durumda geçerli değil ama çok işin içinden çıkamadığım benim karar veremeyeceğim sorumluluk altına giremeyeceğim bir yük olduğu durumda, yönetimden destek isterim diye düşünüyorum. Hani şu an bu tip bir durum mevcut değil ama olursa yönetiminden destek isterim. Herhalde o zaman da ekip içindeki iş delegelerimizi düşünüp buna göre bir organizasyon yapabiliriz. Ama şu an genel olarak sistemsel yaptığımız işleri iyileştirme çalışmalarıyla ve gerektiğinde biraz daha fazla efor sarf ederek bunu çözmeye çalışıyorum.*

Katılımcı 13: *Ekip arkadaşlarınızdan veya daha fazla çalışma vesaire yaparak da çözüyorsunuz işteki yoğunluğu. Bizim saha işleri olduğu için mevsimsel anlamda ve hava durumuna göre yoğunlukları artan azalan bir durumda olduğu için aslında bir nebze öngörülebilir yoğunluklarımız oluyor. Bizim sektörümüze has bir durum olduğu için bu ama bunun haricinde anlık yoğunluklarda ya da VIP projelerinin arttığında ya da ekipteki işte işten ayrılmalar olur ya da işte başka görevlendirmelerde sebep durumlar olduğunda biz bu yoğunluğun altından sonuçta ekip olarak çalıştığımız için kalabalık da bir kadromuz olduğu için müdürümüze olayı akse ettirerek destek alabiliriz. Bu da bu şekilde destek alıyoruz ya da*

süreyle alakalı eğer deadline'ı biraz daha öteyebileceğimiz bir durum varsa işlerin sürelerini biraz daha öteyebiliyorsak o süreleri önceleyerek yoğunluğu biraz yavaşlatabiliyoruz.

Katılımcılar iş yükleri arttığında ekip arkadaşlarından destek istediklerini, görev ve iş paylaşımı yaptıklarını belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar işlerin yetişmediği durumlarda akşamları ve hafta sonları da evde çalışmaya devam ettiklerini, ekstra mesai yaptıklarını söylemişlerdir. Farklı olarak bazı katılımcılar ise yoğunluk dönemlerinin amirlerinin işin teslim süresini uzattıklarını, daha fazla iş vermediklerini veya aciliyetine ve maliyetine göre işleri önceliklendirdiklerini ifade etmişlerdir.

İş yoğunluğu olduğu dönemlerde çalışanların ekip ruhuyla hareket ettikleri ve işleri paylaşarak birbirleri üzerindeki yükü aldıkları belirtilmiştir. Yoğunluk dönemlerinde bir diğer göze çarpan durum ise amirlerin hoşgörülü davranışları ve sorun çözme becerileridir. Çalışanlara ek süre vermeleri, her işin değil ama acil olanların öncelikle bitirilmesi gibi çözüm sunmaları çalışanların yükünün hafiflemesine yardımcı olduğu dile getirilmiştir. Bu sayede yoğunluk dönemlerinde yaşanan stresin azaldığı ve verimliliğin arttığı anlaşılmaktadır

4.1.5. Yaptığınız işi ve çalışma şartlarınızı düşündüğünüzde çalışma isteğinizi ve işteki performansınızı genel olarak neler etkiler? (sizi işte neler motive eder ve/veya çalışma şevkinizi kırar?)

Katılımcı 1: *Yani beni motive eden yaptığım işi sahada uyguladığımda beni motive ediyor. Hatasız çıkardığımda beni motive ediyor. Tabii ki de bunun bir karşılığı da para. Maddi olarak karşılığını zamanında alıyorsun. Yani etraftaki diğer dağıtım firmalarına bakınca, hep böyle maaşını alamayan, geç alan, şirketlerle dolu. Tabii ki de piyasa şartları buna el veriyor. Yapacak bir şey yok ama dağıtım şirketinde böyle bir şey olmadığında insan oradan da mutlu oluyor. Yani beni motive etmeyen tek şey? Yani ben proje üzerine çalışan birisiydim. Dağıtım şirketine girmeden önce proje bürosunda çalışıyordum. Yani hesap kitabımı kafama kafamdan yani Excel formatı yapmadan her şeyi hesaplayan biliyordun. Yani çoğu şeyi elektrik hesap üzerine. Bilgisayar üzerinde çoğu şeyi ezber biliyordun, yani dağıtım şirketine girdiğimde yeni gelen mühendise ben iş öğretiyordum. Yani ona biraz bozuluyorum. Yani yeni tekniker geliyordu. Benim yanuma veriyorlardı. Ona iş öğretiyorum. Yani sorduğumda benden yüksek maaş alıyordu. Bu benim zoruma gidiyordu tabii ki de. Yani bu en çok zoruma giden yanı buydu. Yani sonradan benden sonra gelen işi iyi bilmeyen birisine benden fazla maaş vermesi benim zoruma gidiyordu. Beni gerçekten de iş yönünden baya soğuttular. Yeni gelen kişinin hani*

maaşı direkt sizden kaç yıllık olursanız olun sizden fazla maaş olduğunu alıyor. Kriterinize bakılmadan bu şekilde yönlendiriliyor.

Katılımcı 2: *Şu şekilde oluyor şimdi çalıştığımız şirketteki performans yönetiminin son girene verdiği maaşla ilk girene verdiği maaşı öğrendiğimiz zaman tabii ki otomatikman yani insanda çalışma şevki kalmıyor. O yüzden de genellikle işte dediğim gibi adil olduğum ortamda her türlü istek ve arzu oluyor ama diyelim ki sen zora girdin tecrüben yok sana verilen maaşla nasıl diyeyim ve iş tecrübesine bakıldığı zaman öyle bir ortam olduğu zaman tabii ki sizin şevkinizi kırabilir. Atıyorum 10 günlük elemanlar 10 yıllık eleman farklı alıyor yeni giren kişi yüksek alıyor diyorsunuz eski 10 yıllık 15 yıllık tecrübeli olan kişi daha düşük maaş alıyor diyorsunuz.*

Katılımcı 3: *Şimdi insanoğlu olarak hepimiz takdir edilmek isteriz. Bir iş yapıldığı zamanda tabii ki önceliğimiz maddidir. Yaptığımız işe verdiğimiz gayrete karşı kazandığımız kazançtır. En motive edici durumlardan biri budur, yaptığın işin sonunda ne kadar kazandın. Aynı zamanda bununla işte duyduğun huzur. Yani çalıştığın ortamda bir huzur oluşması işe giderken işte çalıştığınız süre boyunca ekip arkadaşlarınız aileniz gibi, birbirinizden bağımsız kalmayıp çalışıyorsunuz. Bu gayet iyi bir huzurlu bir ortamda çalışıyorsunuz demektir. Ancak böyle bir zorunluluk söz konusu ise huzurumuz olmuyor.*

Katılımcı 4: *Çok çalıştım çok kazanyorum benim motivasyonumu kırabilecek hiçbir şey yok. Bekarım bu da benim motivasyonumu daha yükseklerde olmasını sağlıyor. Evde bir karın olmadığında işine daha fazla kendimi verebilirsin. Bence günümüzde zamanında evlilik olmadan iş kariyerinde insanlar kendilerini çok daha iyi geliştirebiliyorlar. Evlilikte bazı şeyler engel olabiliyor, bekarlar çalışma hayatında daha çok iyi.*

Katılımcı 5: *Beni motive eden şeyler: Yeni insanlarla konuşmak ve ilişkiler kurmak beni motive eder, Verileri nasıl yorumlayacağımı bulmak beni motive eder. Şirketin daha verimli olmasına yardımcı olmak ve işletmeyi daha kârlı hale getirmenin yollarını bulmak beni motive eder. Toplantılar, konferanslar, şirket tatilleri ve seyahat edebilmem beni motive eder. Daha birçok neden sayılabilir. Çalışma şevkini kıran.....: işinde güvensiz hissetmek, vizyonsuz olmak, çalışma arkadaşlarından memnuniyetsiz olmak, iş tanımının belli olmaması, takdir görememek, işe göre az maaş almak gibi daha bir çok neden sayabiliriz.*

Katılımcı 6: *Bizim iş yoğunluğu çok fazla arttığı zaman hem motivasyonumuzu hem fiziksel olarak yorgunluğa sebep olduğundan dolayı motivasyon düşüklüğüne sebep oluyor. Bunlarda yani motivasyon ve performans düşüklüğüne sebep olmaktadır. Bu performans düşüklüğü*

işinize yansıyor mu ya da olumsuz devam ediyor mu yoksa tekrardan olması gibi oluyor mu yani bu performanstan kaynaklı olarak düşüşlerde işin süresi azaldığı için ve bunu zamanın da tamamlamadınız için bu performans değerlendirmelerinde bize eksi olarak yansıyor.

Katılımcı 7: *Çalışma aşamasında genel olarak zamanlamayı ayarlamak bizim için önemli. Planlı olabilmemiz çok önemli. Bunları yerine getirip, getiremediğimiz de performansımız buna bağlı olarak düşmesine sebep olabiliyor. Tabi ki bunları gerçekleştirebilmek için tamamen planlı destekle ilerleyebilmemiz gerekiyor. Ancak bu işlerin yapılabilmesi aşamasında sadece ekip çalışması olarak ilerliyor ancak yapılan işin sorumlusu biz olduğumuz için ekipteki aksamalar tamamen bizim motivasyonumuzu düşürebiliyor, engelleyebiliyor. Bunların daha da iyileştirilmesinin gerektiğini düşünüyoruz.*

Katılımcı 8: *İşlerin yoğun olduğu dönemlerde yeri geliyor gece gündüz çalışmaktayız lakin taktir ve teşekkür edilmemektedir. Bu senin görevin mantığı olduğu sürece çalışma şevkimi kırıyor. Neticede iki kişinin yapması gereken görevi tek kişi sırtına yüklemek etik olmasa gerek. Kişilerden gelen verilere istinaden gününde zamanında yapılan iş daha mutlu ediyor. En azından teşekkür eden olmasa da dair çalıştığım sektör Elektrik Dağıtım şirketi olduğu için vatandaşa hizmet ettiğimi düşünerek mutlu oluyorum.*

Katılımcı 9: *İş yerindeki performansımızı etkileyen en önemli etken işlerin istenilen zamanda ve istenilen sürede bitmesidir. Bu olumlu yönde motive eder. Yani bir proje başladığında onun teslim süresine uygun şekilde bitmesi ya da önemli bir iş VIP diye adlandırdığımız işler geliyor. Bu işleri hızlı bir şekilde çözdüğümüz de bunlar bizi motive eder ya da çok yoğun olarak çalıştığımız dönemlerde yaptığımız işin ya da bu yoğun çalışmamızın görülerek amirlerimiz tarafından tebrik edilmemiz ayrıca motive kaynağıdır. Aynı zamanda da yani maaş da insanın iş yerindeki motivasyonlarından biridir. Kesinlikle hani bunu kimse inkar edemez. Tabi ki onun içinde belli bir sonra hem tebrik edilmek hem de maddi olarak da bunun desteklenmesi ve çalıştığımız işlerin amirlerimiz tarafından görülmesi motive eder bizi. Şevkimizi kıran şeyler de genelde işlerin yetişmemesi, verdiğimiz teslim tarihlerine proje bitiş tarihlerine uyanmamız ve belli dönemlerde de mesaili çalıştığımız halde işlerin bitmemesi... eee bunlar da bizim şevkimizi kırmaktadır.*

Katılımcı 10: *Özveri ile yapılan her çalışmanın görülüp taktir edilmesi elbette herkes gibi beni de motive eder. Bunun yanında sektörde kadın olarak çalışmanın ve erkek egemenliği altında kalmadan yükselme fırsatının eşit olarak verilmesi, kadın olmamın dezavantaj olarak bana*

hissettirilmemesi şevkiimi arttırır. Ve tabii ki günümüz şartlarına bakınca maaş beklentimin karşılanması motivasyonumu arttırır. Kişisel gelişimim için şirketin bana sağladığı eğitim ve ayrıcalıklar azmimi yine artıran şeyler olur.

Katılımcı 11: *Her insanın karakteri çok farklı ben kuralcı bir insanım yaptığınız program düzenli gitmediyse bu benim şevkimi kırıyor tabii. Motivasyonum hemen düşmüyor hemen bunu kendi içinde toparlamaya çalışıyorum ama bir kura bir program hazırlıyorum, bu programa uydurmaya çalışıyorum ama işte günlük hayatta o kadar çok aksilik olabiliyor ki bu program uymuyor. Günün sonunda yine o programdan aynı şekilde çıkmaya çalışıyorsunuz ama bu büyük bir motive kaybı yaşıyor hemen alternatif çözümler bulmaya çalışıyorum işte neler yapabiliriz nasıl hareket edebiliriz ne olabilir diye bu da en büyük şey motive kaynağım hani her işin bir her günün bir akşamın bir sabahı var bu işin de bir sonucu olacak diye kendimi sürekli motive ediyorum bu şekilde de devam ediyorum.*

Katılımcı 12: *Beni en çok motive eden şey çalışma ortamım. Eğer mutlu huzurlu eğlenceli bir çalışma ortamım varsa ekip arkadaşlarımla güzel anlaşabiliyorsam ortamımız güzelse o zaman daha şevkle çalışıyorum. Bir motivasyon kaynağım da çalışma arkadaşlarım, benim motivasyon kaynağım bir şeyleri yaptığımda orada hissettiğim haz yani iş tatmini sonuçta hepimiz bir para kazanmak için çalışıyoruz ama ikinci sırada o işten tatmin olmalıyız, yaptığımız iş demeliyiz ki o işi mutlu bir şekilde güzel bir şekilde ilerletelim. Burada iş tatmini benim için çok önemli. İş tatmini noktasında açıkçası yani yaptığım şu anki iş beni tatmin ediyor evet bazı zorlukları var ama bir şeyleri başardıkça bir şeyleri hallettikçe, diyorsun ki bunu ben hallettim bu güzel gitti gibi şeyler... tabii bu tip şeyler olduğunda dışarıdan işte yöneticilerinden ya da başka insanlardan da bu takdiri duymak da yine insanı motive eden sebeplerden biri. Çalışma şevkimi kıran şey açıkçası yaptığım şeylerin görülmemesi olur ve kapasitenin altında bir işte çalışmak olur diye düşünüyorum. Çünkü dediğim gibi yani benim için yaptığım işten zevk almak yaptığım işin beni mutlu etmesi tatmin etmesi çok önemli. O yüzden kendi kapasitem sınırlarında bir iş yapabilmeliyim. Tabii bu aynı şekilde kapasitenin çok üstünde ya da yapabileceğimin çok üstünde bir iş yüküne sahip olmak da muhtemelen beni motive eder diye düşünüyorum. Aslında burada önemli olan şey insanların beklentilerine uygun kapasitesine uygun iş yapma hızlarına uygun iş yüklerine sahip olması. Bence bununla birlikte mevcut çalışma ortamı e tabii günün sonunda herkes para için çalışıyor Aldığı paranın o kişiyi mutlu etmesi gibi şeyler motivasyonda önemlidir.*

Katılımcı 13: *Tabii ki de şimdi bizim yaptığımız işte ya benim yaptığım işte dış faktörlerin çok fazla etkisi oluyor. Bizim süreci en iyi şekilde yönetmenize rağmen dış faktörlerden sebep bazen istediğimiz sonuçları istediğimiz süreçte ulaşmak. Biliyoruz bu tabii ki de motivasyon kırıcı bir unsur ama ben bu işte 2015'ten beri çalışıyorum. Daha genç arkadaşların kolay motivasyonları kırılabilir biz de burada kendi tecrübelerimizi paylaşarak her zaman başarı hikayelerimizi değil başarısızlık hikayelerimizi de birbirimizle paylaşarak dersler çıkartıyoruz.. u onun haricinde iletişim anlamında yani sektör bağımsız bir şekilde iyi iletişim kuran bir ekip tabii ki de daha motive çalışıyor. Biz de mümkün merteye iletişim kalitemizi yüksek tutarak çalışma konusundaki şevkimizi yukarıda tutmaya çalışıyoruz.*

Katılımcılar motivasyonlarını etkileyen faktörleri şu şekilde ifade etmişlerdir: Yaptığı işin karşılığının maddi olarak verilmesi, takdir edilmek, maaşların adil olarak verilmesi (yeni başlayanla tecrübeli elamanın maaşının aynı düzeyde olmaması), çalışma ortamının huzurlu ve ekip arkadaşlarının uyumlu olması, kişisel gelişimlerinin eğitimlerle desteklenmesi ve cinsiyet ayrımının yapılmaması. Bunların aksinin yaşanması (maaşlardaki adaletsizlik, yapılan işlerin görülmemesi, çalışma arkadaşları arasında sorun yaşanması, iş tanımındaki belirsizlikler ve takdir görmemek) katılımcıların çalışma şevkini kırmaktadır.

Çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörler genel olarak adil ücretlendirme, takdir görme, çalışma ortamının huzurlu ve ekip arkadaşlarının uyumlu çalışmasıdır. Genel olarak dışsal faktörler (maaş, ekip arkadaşları, çalışma ortamı) çalışanların işteki çalışma şevkini etkilemektedir. Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler ne kadar yerine getirilirse çalışanların performansları ve mutluluğu da o kadar çok artabilir.

4.1.6. Kurumunuzda yaptığınız işin çıktıları nasıl ve ne sıklıkla değerlendiriliyor?

Katılımcı: 1 *Hani belli bir şey değil yani sana örneğin proje verildi. Bu projeyi bitiriyorsunuz, sisteme giriyorsunuz KPI'a girdiğimizde işte değerlendirme oluyor. Mesela bir milyonluk proje çıkartılacak. Bu sene bu bir milyonluk bir proje çiziyoruz tabii 1.000.000 değildir. 1milyon100 , 1milyon300 oluyor. Projenin büyüklüğüne göre yani bir milyonluk projeyi şu tarihe kadar girilmesi gerekiyor diyorlar. Biz bir milyonluk işte bir milyonu geçiyoruz. O projeyi sisteme giriyoruz. O verilen tarihten önce. Ve de bu sisteme bizim KPI'ye yani bize yansıyor. Bunu da örneğin kazı ruhsatı dediğimiz olay var. Kazı ruhsatı başlama gününden itibaren belli bir gün veriyorlar. Örneğin 90 gün içinde buraya tarafa konacak 10 tane abone belirlenecek. 90 gün içinde yapıp sisteme girmemiz gerekiyor. Tabii bunu yüklenici firmayla organize edip bunu*

yapmamız gerekiyor. Bu da bir KPI hani çeşit çeşit seneler içerisinde dağıtılmış KPI'laralarımız var. Hem iş uygulama hem proje çizdirmek, işte başka KPI'larımızda var. Hani böyle bir 10 maddede KPI payımız sene sonunda değerlendirilip ortalaması alınıp öyle performans değerimiz ortaya çıkıyor. İşin gidişatında bir problem var mı, yok mu gibisinden bir kontrol oluyor mu? Ya kontrol olmuyor da sadece sürekli tabii ki yöneticilerimiz sürekli işe ilgilendikleri için soruyorlar, işin durumu şuyu buyu diye soruyorlar. Ama hani KPI olaylarına karışmıyorlar. Hani seninki payın bugün son demiyorlar. Onu bize bıraktılar ister bitir ister bitirme çünkü biz 90 gün verdik. Bu işi yapman gerekiyor, yapamazsan ki KPI payın düşecek zaten. Soruyorlar tabii ki ama çok da bunaltmıyorlar.

Katılımcı 2: Çıktılar derken çizilen işlerin proje çıktısı değil mesela hani gün sonunda iş bitiyor bunun nasıl değerlendiriyorsunuz ya da bir proje var atıyorum bir aylık sürede 15 günlük sürüyor burada ara ara değerlendirmeler oluyor. Kriter değerlendirmeleri oluyor, süreç analizleri falan oluyor. Şimdi çizdiğimiz işlerin hepsinin aynı eşit sürede olmadığından dolayı zaten çizdiğimiz işlere kendimiz de zaten bir süre veriyoruz. Diyelim ki bir proje vardır bir gün süreli 2 gün sürer, bir proje vardır bir hafta 10 gün sürer onu da zaten bizim takım yöneticimiz de 10'a çıkartır ona göre projelere karşılık süreleri veriyor. Tabii diyelim ki bunda da eğer süreleri yetiştiremeyeceğini anladığımızda veyahutta iş acilse yardımlaşmamızda oluyor bu şekilde.

Katılımcı 3: Bizim yaptığımız işler zaten süreç içerisinde değerlendirmede olduğu için proje onayı, tesis kontrollü, bunlar bizim tarafımızdan yapılıyor. Aynı zamanda bizim farklı bir birimiz daha var bu birim tarafından da kontroller sağlanıyor. Bunların tüm süreçleri tamamlandıktan sonra biz dağıtım şirketi olarak yıllık DPDK enerji bakanlığı enerji piyasası denetleme kurulu tarafından denetime girmek ve yaptığımız işleri ve çıkışlarımızı yazılı bir şekilde bulundurmak ve her türlü denetimde bunları kendilerine sunmak zorundayız. Yapılan işlerle ilgili ters durumlar olduğu zaman bunları kendilerine açıklamak zorundayız. Bir denetimimiz de TEDAŞ tarafından yapılmaktadır öyle söyleyeyim.

Katılımcı 4: Bizim kendi yaptığımız işlerin performans yönetim sistemimiz var. Burada her personel için sene sonu geldiğinde yapılan ve istenilen standartları yakalayacak mülakat olarak performans değerlendirmesi yapılıyor.

Katılımcı 5: Yaptığım işin sonucunu her gün çalışma arkadaşlarımızla kendi aramızda değerlendiriyoruz. Yani şöyle haftalık bir oturalım neler yapmışız bir değerlendirme yapalım

demiyoruz. Günü birlik her işin bitiminde kontrolümüzü sağlıyoruz. İşin akışına göre kendi aramızda küçük yardımlar alıyoruz. Aslında yaptığımız işi yüzde yüz gibi düşünürsek yarısı bölümümüzle alakalı olan kısmı değer yarısı da kendi iş sürecimizle alakalı olmayan işler. Ben kendi sürecimizle alakalı olmayan kısmına çok takılıyorum, mantıklı olmayıp ilgili birimin yapması daha kontrollü ilerlemelerini sağlayacaktır. Bu sayede iş dağılmayacak ve kendi kontrolün altında olacaktır. Yani altıncı maddeden beklentim bu...

Katılımcı 6: Hani bu yaptığımız işteki çıktılar belli dönemlerde genelde aylık olarak tedaş tarafından, 6 ayda bir olarak EPDK tarafından ve enerji bakanlığı tarafından sürekli denetleniyor. Ayriyeten şirket içerisindeki iç denetim tarafından da belli dönemlerde zamanı belli olmamak şartıyla denetlemeler yapılarak kontrol ediliyor.

Katılımcı 7: Yaptığımız işlerin genel olarak değerlendirmeleri ve denetlemeleri mevcut. Bunlar farklı kurumlar, EPDK ve TEDAŞ tarafından denetlemeler gerçekleştiriliyor. Şirket içerisinde de denetlemeler var. Sezon içinde, bir yıllık periyodik süreç içinde, bizim gerçekleştirmemiz gereken hedeflerimiz gerçekleşiyor mu yani birden fazla bir şekilde denetlenerek ilerliyor işlerimiz.

Katılımcı 8: Yaptığım çalışma günlük, haftalık ve aylık genel değerlendirmeye girmektedir. Periyodik olarak da her 3 ay da bir genel değerlendirilme yapılmaktadır. Yıl sonunda ise KPI olarak hedeflerimize yansımaktadır.

Katılımcı 9: Kurumumuzda birçok müdürlük var bu müdürlüklerin hepsinin ayrı ayrı işin çıktıklarına göre performans değerlendirmeleri yapıyor. Köprü hedefi dediğimiz performans ölçütleri vardır. Bu ölçütler 3 aylık dönemler ve yıllık dönemlerde değerlendirilir. 5 tane direktörlükte çalışan her müdürün ve alt seviyeye doğru son çalışana kadar herkesin işi çıktıklarına göre, yapacağı işin sonuçlarına göre hedefleri olur ve bunlar performans ölçütleriyle 3 aylık ve 12 aylık yani yıllık dönemler şeklinde değerlendirilir.

Katılımcı 10: İlk amirlerimizle her ay işlerin gidişatı ile ilgili kritik yapıyoruz ama performansımız için genel bir değerlendirme yıl sonunda KIP olarak yapılıyor.

Katılımcı 11: Bizim aslında yaptığımız işler her ay kontrol ediliyor. Yöneticilerimiz haricinde bizim bağlı olduğumuz birim var hani bizi denetleyen kendi iç denetim tarzında bunlar bizim yaptığımız işleri sürekli denetliyor. Her ay denetliyor her ayın sonunda denetleme yapıyor bu denetlemeler sonucunda kontroller sağlanıyor. Devlet tarafından hem 5 yılda bir hem de her

ay olsun her işin sonucunda olsun sürekli denetleniyoruz. Kendi yöneticilerimiz de sürekli zaten yaptığımız işleri birebir takip ediyor. Her ay çıktılarını alıyorlar ne kadar ilerlemiş nasıl sorunlar yaşıyoruz bu şekilde de denetim sağlıyorlar.

Katılımcı 12: *Böyle şu an aslında bütün şirket genelinde değerlendirmeler yılda bir kez yapılıyor. İşte bu hedefler neydi bu yılı nasıl geçirdik bu hedefleri tutturduk mu vesaire diye yılda bir kez yönetme raporlanıp performans sonucu o şekilde yılda bir kez çıkıyor. Ama tabii ki de biz yıl içinde sürekli bu hedefin neresindeyiz bunu nasıl yapıyoruz vesaire diye haftalık toplantılar ve raporlamalarla aslında bunu kontrol ediyoruz. Bu şöyle avantajlı bir şey oluyor eğer hedefin çok gerisinde isek işler istediğiniz gibi gitmiyorsa bunu önceden görüp müdahale etme şansımız oluyor. Kendi içimizde haftalık değerlendirirsek de şirket bunu yılda bir kez raporluyor kurumunuza.*

Katılımcı 13: *Biz projeler üzerinde çalıştığımız için çok takip edilebilir ve monitoring anlamında bir problemsiz, şeffaf bir şekilde çıktı üretiyoruz. Böyle olduğu için aylık anlamda rakamlarla takip ediliyor yaptığımız işler. Değerlendirme anlamında da şirketimizin zaten kişisel performans değerlendirme sistemleri uygulanıyor. Bunun haricinde de anlık olumlu olumsuz geri bildirimler için sıralı yöneticiler olarak işte ben mühendis arkadaşlarıma müdürün yönetici takım yöneticisi takım lideri arkadaşlara Bölge Müdürü de işte yine aynı şekilde yerel şirket düzeninde anlık şeyler de yapıyor, geri bildirimler de veriliyor.*

Katılımcılar proje çıktılarının süreç içerisinde günlük veya haftalık olarak sürekli değerlendirildiğini, bağlı olunan birimlerdeki amirler tarafından da kontrollerin ve değerlendirilmelerin yapıldığını, ayrıca her ay TEDAŞ tarafından, 6 ayda bir EPDK tarafından ve yıllık olarak EPDK enerji bakanlığı enerji piyasası denetleme kurulu tarafından denetime tabi tutulduklarını belirtmişlerdir. Kurum dışı değerlendirmelere ek olarak belirli dönemlerde (zamanı belli olmamak şartıyla) denetlemelerin kurum içinde de yapıldığını belirtmişlerdir. Son olarak performans için genel bir değerlendirmenin yıl sonunda KIP olarak yapıldığı rapor edilmiştir.

İş çıktılarının şirket içinde ve dış kurumlar tarafından değerlendirilmesi çalışanların işi düzgün ve planlı bir şekilde yapmalarına vesile olabilir. Süreç sonunda ortaya çıkan ürün ve hedeflerin zamanında tamamlanması da değerlendirme sonuçlarının olumlu olması anlamına gelir. Bu da doğal olarak çalışanların performanslarının ne düzeyde olduğunu yordayabilir. Sonuç olarak, kurumun farklı birimler ve kurumlar tarafından sürekli denetime tabi tutulması her ne kadar

çalışanlarda stres yaratsa da, bu durum süreç sonunda hedeflenen çıktılara zamanında ulaşmayı sağladığı için denetimlerin tüm çalışanların faydasına olduğu söylenebilir.

4.1.7. Performansınız değerlendirilirken nelere dikkat ediliyor? (hangi kriterler baz alınıyor?)

Katılımcı 1: *Katılımcı cevap vermek istemedi.*

Katılımcı 2: *Esasında şöyle yılbaşında zaten işe başlamadan önce yani o yılın performans değerlendirmesine başlamadan önce bize hedefler geliyor. İşte deniliyor ki a kalemindeki hedefine göre senin sapma oranın belirleniyor. Veyahut da b kaleminde de yaptığın iş kapsamında işte işin gerektirdiği bazı detaylar olabiliyor. İşte diyelim ki yaptığımız proje aydınlatma, oysa aydınlatmada iş bitiminin belli bir periyot içerisine girilmesi veya kesintili bir işimiz varsa o kesintinin sarkmaması veya onayla atılan projenin gün başına belirtilen gün içerisinde projenin onaylanması bu gibi şeyler olabiliyor. İşte bunları tamamladığımızda toplamda elde edilen puana karşılık şirketimizin yayınlamış olduğu performans puanları baz alınıyor. Onun dışında başka bir değerlendirme olmuyor. İşte bazen de sapma olabiliyor. Yani değişik bir değerlendirme yani tamamen senin kendi yakınına da bağlı olabilir. Bu da şundan dolayı siz hani herkesle muhabbetiniz vardır herkesle bir temasınız vardır işte merhaba diyorsunuz dur atıyorum gördüğünüzde selam veriyorsunuzdur veya herhangi bir işiniz olduğunda işte yöneticinize söylemeden kendi çevrenizde işte konuşmanızda veya ne bileyim yaklaşımınızı da çözebilirsiniz... tabii bu da bir etkidir hmm bu da değerlendirme kriterlerinden denilebilir.*

Katılımcı 3: *Dağıtım şirketinde performans verilirken birimler arasında farklılıklar gözükmekte. Şöyle gözükmekte farklı birimlerde yani birimlerde kıstasları farklı olduğu için değerlendirmeler farklı olabiliyor. Ancak şöyle bir durum var. Bizler değerlendirme yapılırken yaptığımız işlerin çıktıları üzerinden bir değerlendirme yapılıyor. Sonuçlar üzerinden bir değerlendirme yapılıyor. Aynı zamanda bu performans değerlendirmesine çalıştığım birimdeki birinci amirin ikinci amirin üçüncü amirinin de ekstra bir sözlü kanaat notu var gibi söyleyebiliriz.*

Katılımcı 4: *Personelin bence yapmış olduğu bütün iş dikkate alınıyordur diye düşünüyorum. Özveri, personelin yarattığı sinerji, işlerle ilgili durum var. Süresi dolan işlerin hareketliliği, vatandaşa verilen hizmet süresinin geçmesi, bunların hepsi performans etkiliyor.*

Katılımcı 5: Performans değerlendirirken nelere dikkat ediliyor: Zamanı verimli, etkili ve yerinde kullanma, takım çalışması, iletişim becerileri, teknik bilgi, tutum, sadakat, yapılan işin şirkete katkısı veya şirkette zararı gibi etkenler baz alınıyor. Bunun gibi daha birçok neden sıralanabilir.

Katılımcı 6: Performans değerlendirmesinde bizim yaptığımız işler tamamıyla sistematik olarak bilgisayar sistemi sap üzerinde işlenmektedir. Bu işlemin işlenen evrak ya da girilen verilerden kaynaklı olarak sistemden çekilir ve buradaki süreler baz alınarak bizim performans değerlendirmemiz sağlanır.

Katılımcı 7: Olumlu ya da olumsuz bakıyorlar ve şahsi olarak sorumlu olduğumuz işler haricinde ekipler olarak gerçekleşen işlerde de aynı zamanda performansımız değerlendirilebiliyor. Yani siz mesela başarılıyım her şeyi zamanında yerli yerinde yaptım deseniz dahi ekip arkadaşlarınız içerisinde aksayan bazı şeyler varsa bu da dikkate alınarak genel bir değerlendirme yapılıyor bizi veya eksiye çekebiliyor bu durum.

Katılımcı 8: Performans değerlendirilmesi yıl içerisinde yapmış olduğum çalışmalara istinaden değerlendiriliyor. Yapılması gereken raporlamalar zamanında ve gününde yapıp yapılmadığını SAP sisteminden ve geçmiş maillerden kontrol edilip değerlendiriliyor. Performans değerlendirme sonucuna göre puanımızı A,B,C,D olarak bizlere yansımaktadır. Performansımız ne kadar da yüksek olsa da A notunu kimseye verilmemektedir. Yıl içerisinde ki ikili ilişkinize ve üstlerle aranızda ki iletişime göre de performans notumuz değişkenlik göstermektedir. Bunun sonucuna istinaden de prim almaktayız.

Katılımcı 9: Performanslarını değerlendirirken yine bir önceki soruda da bahsettiğim gibi 5 direktörlük var diyelim. Örneğin bu direktörlüklerin ayrı ayrı hepsinin genel bir hedefi olmakta performans hedefi bunlar birimler şeklinde bölümlere ayrılmakta bizim bölümümüzde de planlama olduğu için planlama bazlı 11 hedefler koyulmaktadır. Bunlar hem bölüm hedefi olarak hem de kişi bazlı kısımlara ayrılmaktadır. Maddeler halinde burada da planlama olarak en çok dikkat edilen konulardan biri asıl işimiz olan planın yapılması doğru zamanda doğru siparişin hızlıca açılması ve proje başlamadan önce 7 şehirde bulunan 18 tane depoya malzemelerin sevk ve rotasyonunun yapılmasıdır. Bizim aslında birinci performansımız bu, asıl işimizi doğru şekilde yapmamızdır. Daha sonra diğer performans değerlendirmeleri de deposu yıl sonu depo sayımları gibi depo denetimleri gibi malzemelerin temin sürelerinin kısaltılması doğru

zamanda doğru depoya sevk edilmesi ve bu 18 tane deponun sevk ve idaresi gibi performanslar şeklinde maddeler artırılabilir.

Katılımcı 10: Yılın başında girilen hedefler yılın sonunda gerçekleşme oranına göre değerlendiriliyor.

Katılımcı 11: Şirketiniz ya da çalıştığınız kurum yaptığımız işlerle ilgili belli periyotlar var işte ne kaç günde teslim ettik ne kadar da bitirdik neler yaptık sorunsuz mu geçti sorunlu geçti bunların hepsi tek tek değerlendiriliyor belli bir gün kıstası var örneğin bir iş yapılırken maksimum 28 günde ya da diğer bir iş yapılırken 3 günde verilerin sisteme yüklenmesi gerekiyor tarzında kıstaslarımız var. Onun dışında da bu insan ne kadar dışa dönük, ne kadar sosyal, ne kadar uyumlu, sorunun altından nasıl kalkıyor, nasıl başa çıkabiliyor, sinirlerine nasıl hâkim olabilir bu şekilde de kıstaslar var bu şekilde değerlendiriyoruz.

Katılımcı 12: Şöyle işin bir kapsamı olduğu için işte burada çeşitli birimler var. Saha birimleri o birimlerin malzeme ihtiyaçlarının karşılanma oranları bizim performans kriterlerimizden biri. Tedarikçilerle olan iletişim, onların sevkiyatları ile ilgili oranlar da yine bu şey kapsamının içine giriyor. Sonuçta sahada bir malzeme ihtiyacı var ve bizim bu malzeme ihtiyacının sürekli belli bir yüzdesinin üzerinde karşılamamız gerekiyor. Bu yönde bir hedefimiz var. Aslında bunu haftalık olarak raporluyoruz. Diyelim ki alt yüklenicilerden sipariş geliyor, sonra stok kontrolü yapıp depolardan malzeme yönlendirilmesi yapılıyor. Bunun gibi şeyler üzerinden rapor alıyoruz. Zaten bunun gibi diğer bunun dışında yaptığımız ekstra çalışmalar için performans kriterleri var ve sistemsel geliştirmeler yapıyoruz. Bunlar için bir yıllık master plan var. Yıl sonunda bu planın ne kadar uyulduğu hangileri yapılabildi vesaire diye bunlar değerlendirilerek puanlama yapılıyor. Onun dışında müdürlüğümüzün şirketin getirdiği bazı hedefler var. Genel olarak şirketin vizyonuna ve misyonuna uygun olmayan ama bizim birimin yapması gerekenlere şeyler de var, performans değerlendirmesi için. Ama tabii yaptığım iş kaynaklı benim temel değerlendirme kıstasım sahanın malzeme ihtiyaçlarının karşılama oranım ve tabii burada diğer sahanın diğer ekiplerine bakan arkadaşlarımızın bu karşılama oranında olan katkı.

Katılımcı 13: Bizim yaptığımız iş dediğim gibi kolay kontrol edilebilir izlenebilir bir iş olduğu için bizim rakamlarımızın sene başında belirlenmiş rakamların müdürlüğe müdürlükten alt katılımlarla takım yöneticiliklerine indiği bir sistem var. Bu şekilde bizden bölgesel rakamlarımızı tutturmamız bekleniyor. Öncelikle onun haricinde yan işlerimizle alakalı yan

süreçlerimiz ile alakalı yine deadline'ın dikkat etmemiz gereken zamanında doldurulması gereken formlar evraklar var. Bunların zamanında yapılmış olması bekleniyor. Ana hatlarıyla iş verilerinin haricinde kişisel olarak da iletişim anlamında diğer departmanla kurumlarla ilgili paydaşlarla yapılan iletişimin kalitesi de hani veri olarak çok takip edilebilir değil ama sene içerisinde çok raporlaması bir sistemde çalıştığımız için mümkün merteye insanların nasıl iletişim kurduğu görülebilir. Yöneticiler nezdinde bunun da kaliteli bir şekilde ve kuruma uygun layık bir şekilde iletilmiş olması bekleniyor.

Katılımcılar kendi performanslarının değerlendirmesinin, çalışılan birime göre değişmekle beraber, genel olarak iş çıktıları ve puanlama sistemi ile yapıldığını belirtmişlerdir. Buna göre yılbaşında bitirilmesi hedeflenen işlerin zamanında tamamlanması durumunda işe göre puan verilmektedir. Toplam puanlar da kişinin performansını göstermektedir. Buna ek olarak bazı katılımcılar çalışılan birimdeki amirlerin de ekstra bir kanaat notu verdiğini söylemişlerdir.

İş yerindeki performans değerlendirmesi tamamlanan işler üzerinden yapılmaktadır. Bu sistem objektif ve kolay kontrol edilebilir olması sebebiyle çalışanlar tarafından doğru bulunmaktadır. Ancak proje çıktılarının pek çok birimin koordineli çalışmasına ve ekip uyumuna bağlı olduğu için, bireysel olarak başarılı olmak, ekipten kaynaklı işlerin aksamasına ve hedeflere ulaşmaya engel olduğunda günün sonunda bu durum kişinin performansının olumsuz olarak değerlendirilmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle performans değerlendirmelerinin sadece çıktıları bağlı olarak yapılmaması, aynı zamanda kişilerin teknik bilgisine, planlama ve zamanı kullanma becerisine ve ekip içindeki uyumuna göre de değerlendirilmesi gerekiyor. Çünkü bütün bunlar ekibin uyumlu şekilde çalışmasına bağlı olup, dolayısıyla hedeflenen çıktıları ulaşılmasını etkileyecektir.

4.1.8. Kurumunuzda uygulanan performans değerlendirme sisteminden memnunuz musunuz?

- a) Değilseniz, sistemde eksik gördüğünüz veya uygun olmadığını düşündüğünüz unsurlar nelerdir?**
- b) Memnunsanız, bu sistemde sizin memnuniyetinizi sağlayan unsurlar nelerdir?**

Katılımcı 1: *Yani memnun mu orta halli. Yani ne memnunum ne değilim. En basiti yani ikinci, üçüncü soruda da cevapladım bunu birazcık. Yani ben proje çizmeyi biliyorum. Her şeyi biliyorum. Yani gözüm kapalı otel projesi çizmiş birisiyim ama benden sonra gelen hiçbir şey*

bilmediği halde benden ... tamam benim maaşımı yükseltmek için belki de onun maaşını yüksek başlatıyorlar. Ama hani bu hak değil. Çünkü o benim seviyeme gelmesi için en kötü 5 sene çalışması lazım. Hani onunla benim bence aynı maaş olmaması lazım. Yani bu hak değil, bence ben her gelene eğitmek mecburiyetinde değilim. Ben öyle görüyorum tabii ki de insan anasının karnından bilerek gelmiyor, doğarak gelmiyor. Hani bu işleri bilerek gelmiyor bir şekilde öğrenerek gelmesi gerekiyor ama benim de hakkımı vermesi gerekiyor yani KPI olayında. Çok çok maaşa yansıdığını zannetmiyorum. Yansıtırsa zaten benden sonra gelen kişilerle ben aynı maaşı almam. Yani ortadasınız ne memnunsunuz ne de memnun değilsiniz.

Katılımcı 2: *Memnun muyum? Memnunsam bu sistemle benim memnuniyetimi sağlayan unsurlar nelerdir? O zaman ilk önce A şıkkı ile başlayalım eksik gördüğümüz yanlar tabii ki oluyor. Çünkü bazı durumlarda siz eğer ki performans değerlendirmesinde hepsi yani a yapmışsınızdır ama sizin bulunduğunuz pozisyon a aldığı zaman sizi otomatikman sizi bir üst kademeye atlatmak zorunda olduğu için sizi atamıyor. Yani size kıdem atlatamadığı durumlar olduğu zaman bu eksik olabilir. Hani bunda da şu olabilir, sizi kıdemi atamazsa dahi en azından size bir yan hak veya bir şekilde onu telafi edebilecek bir sistem kurulabilir veya düşünülebilir. B kısmına geldiğimiz zaman da memnuniyetimiz bizde şundan dolayı yok. Eğer ki ben yöneticimle sıkı fikrimsam yani muhabbetim bolsa marabalığım veya ne bileyim samimiyetim daha fazlaysa bana verdiği puanla diğer kısımdaki işte hiç muhabbeti olmayan kişiyle veyahut da daha az muhabbeti olan kişi olduğu zaman orada bir dengesizlik olabiliyor. Tabii ki hmm kim daha yakınsa ona göre çıkarı oluyor. Diyorsunuz peki memnun olduğunuz durum var mı hani ya da memnuniyetinizi sağlayan bir unsur faktör falan var mı? memnuniyetimiz sağladığımızda ne diyebiliriz sonra da yoksa yoktur varsa vardır şu an aklıma gelmedi ama tamam es geçelim biz bu soruyu.*

Katılımcı 3: *Şöyle bizim dediğim gibi çıktılar üzerinden yapmış açılar üzerinden bir değerlendirme yapılıyor. Bu değerlendirme aldığımız performansların %75 – 80'ine denk geliyor ama geri kalan %20-25 kısım az önce söylediğim gibi amirler ve müdürler, direktörler işte bunlar tarafından yapılıyor. Bunlar sürekli üstlerin kanaatine kalıyor. Burada şöyle bir yanlışlık var sizler yaptığımız işlerden ne kadar iyi bir not almış olsanız bile diğer alacağımız kanaat notu tamamen amirlerimiz ile olan ilişkilerimize bağlı. Hem de bunun değişmesi gerektiğini düşünün. Performans değerlendirmesinde böyle bir madde yer alıyor ancak bu madde tamamen kişiye özel bir madde oluyor ve aynı zamanda bu madde tamamen bir ya da 2 kişinin söylediklerine bağlı olduğundan dolayı doğru bir değerlendirme olduğunu düşünmüyorum.*

Katılımcı 4: *Bu soruyu pas geçer misiniz? memnun olup olmayışına ilgili size herhangi bir cevap vermeyeceğim çok memnun da olabilirim çok memnuniyetsiz de bununla ilgili bir paylaşım yapmayacağım.*

Katılımcı 5: *Performans değerlendirmesinde aslında ortada sayılırım. Ama illaki bir şey söylemek gerekirse memnun olma ve olmama arasında ki noktada ben memnuniyetsizlik çizgisine daha yakın olduğumu hissediyorum. Sistemde eksik gördüğüm uygun olmadığını düşündüğüm unsurlar değerlendirme süreci, iş beklentisi, iş becerisi, başarı ve ödül performansı çok eksik... biz şirkete çok şey katıyoruz ama şirketimizden bize geri dönüşü beklentilerin altında kalıyor.*

Katılımcı 6: *Performans değerlendirmesinden yani memnun değiliz. Çünkü sizin sahada yaşanan zorluklardan kaynaklı olarak işleriniz uzadığı zaman ya da buna farklı sebeplerden yani üçüncü şahıs etkenlerden kaynaklı işlerin uzamasından dolayı bunlar bizi etkilemektedir. Bunlar da bizim performans değerlendirmesinde değerlendirilen bir kriter değildir bu sebepten dolayı performans değerlendirmesinde düşük çıkmaktadır. Bu düşük çıkmaların sebebinden dolayı da performans değerlendirmemizde maaş zamanımıza ya da yapılacak yan haklarda etkendir. Yani performans değerlendirmesinde yıl içerisinde yaptığımız performansı şirket mi belirliyor siz mi belirliyorsunuz diye sorarsan... yani şirket belirliyor, bizim yaptığımız sisteme girişimlerimizden evraklardan bunlardan diğer dış etkenleri hiçbir şekilde dahil etmeden sistemsal olarak şirket belirliyor.*

Katılımcı 7: *Genel olarak performans değerlendirmesi yani olması gerektiği gibi denilebilir. Ancak bazı eklemeler de gerçekleşebilir buna yani size az önce de bahsettiğim gibi başarılı bir şekilde ilerleyebilirsiniz. Ancak bizim ekibimiz veya farklı ekipler tarafından bazı sorunlar çıkabiliyor. Gecikmelere sebep olabiliyor. Bunların sorumlusu olarak performans tarafımıza değerlendirme sonucu olarak yansıyor. Bunların biraz daha bireysele dökülerek veya esnetilebileceğini düşünüyorum. Farklı sebeplerin dikkate alınması gerektiğini düşünüyorum. Memnunsam bu sistemden benim memnuniyetimi sağlayan unsurlar var mı? yani sistemden memnun olduğum yön unsur var mı ..hmmmm ...memnun olduğum kısmı genel olarak yapmış olduğumuz bütün işler performansımıza yansıtılıyor memnun olmadığım kısımlardan zaten az önce bahsetmiştim.*

Katılımcı 8: *Performans değerlendirmesinden memnun değilim. Az kişi ile çok iş hedeflenmektedir. Bu da müdürlerden kaynaklıdır. Performans değerlendirmesi kişinin hak*

ettiği puana göre , yaptığı çalışmaya göre değerlendirilmiyor. Diğer bölgelerde aynı işi yapan kişinin iş hacmi düşük , Başkent'in kendi bünyesine göre yüksek olmasına rağmen eşit şartlarda değerlendiriliyor. Yapılan işten çok üstlere yakınlığına istinaden değerlendiriliyor. Bunu da uygun bulmuyorum.

Katılımcı 9: *Kurumundaki performans değerlendirme sistemi yıllık bazda yapılmaktadır. Memnunum ya da memnun değilim diyemem iyi yanı şu... yıllık bazda performans değerlendirmesi yapılarak bir maaş ikramiye verilmektedir. Performans ölçütlerini uyguladığımız yüzdeye göre bu güzel bir şey aslında. Bundan bütün çalışanlar şu an memnun, memnunlar. İkinci olarak da bunu yıllık değil de 3 aylık periyotlar şeklinde yapan bazı firmalar var bunun için bu performans değerlendirmesi 3 aylık dönemler boyunca yapılarak aslında yılda 4 ikramiye şeklinde verilebilir ise çalışanların motive açısından biraz daha iyi olabileceğini düşünmekteyim.*

Katılımcı 10: *İş sayısı ve yüküne göre değerlendirilmesi bence daha adaletli olur. Zira yıl içinde bazı bölgelere daha az yatırım yapılırken diğer bölgelerde daha fazla olabiliyor buda hedeflerin gerçekleşme yüzdesini çok fazla etkiliyor.*

Katılımcı 11: *Aslında hem memnunum hem de memnun olunmayan kısımların var memnunum çünkü sürekli kendi içinde iyileştirmeler yapılıyor, sürekli inceleniyor yani acımasız davranılmıyor, nedeni sorgulanıyor. Memnun olmadığım kısımda bizler yükleniciler ile çalışıyoruz ve bir yerden sonra yükleneceği gebe kalıyoruz. Bu kıstasta belli bir süreye bağlı olduğumuz zamanlar yükleyiciyi kontrol etme mekanizmamız illa ne kadar iyi de olursa olsun karşıdaki insan her zaman iyi olmuyor. Bazen bir evrakı çok geciktiriyor ne kadar baskı yapsanız da getirmiyorlar. Bazen çok erken getiriyorlar. Yani gün bazlı bir sıkıntı yaşanıyor ama şirket bazlı baktığın zaman sürekli yenileme yapılıyor, sürekli iyileştirmeler yapılıyor ve acımasız değerlendirilmiyor. Evet bu bunu yapmış ama bunun sebebi soruluyor yani sürekli inceleniyor.*

Katılımcı 12: *Bu sistemden şöyle yani aslında bunu eleştirmek için çok fazla bir performans değerlendirme dönemi geçirmedim şirketteki ikinci yılım ilk yılının sonunda bir performans değerlendirme dönemi geçirdik. Ama orada bir afet durumu deprem olması kaynaklı tam birebir bir performans değerlendirme dönemi geçmedi. Ama gözlemim genel hatlarıyla olması gereken şeyler var. İşte hedefler var o hedeflerin oranlarını mesailerine bakıyor hani şu an eksik diyebileceğim şey bunun mesela bence periyodunun senede bir kere olmasının bir tık eksik*

buluyorum. En azından 2 kez olabilir. Yarım periyotlar dönemleri gibi... Ben düşünüyorum ama tabii burada şöyle bir kıstas var; şirketin hedeflerinin yıllık olması ve yıllık hedefleri üzerinden ilerliyor olması. Aslında şirket açısından yılda bir kez olması mantıklı ama ara bir personel değerlendirmesinin olması hani personelin o yılın gidişatını görmesi ve bir ekstra tedbir alması gerekiyorsa onu görmesi açısından iyidir diye düşünüyorum. Onun içinde genel olarak memnunum yani sistemde bu kolay girilebiliyor açık ve net hani kullanımı kolay bir sistem.

Katılımcı 13: *Bizim şirketimizde uygulanan performans değerlendirme sistemindeki hedeflerimiz ulaşılabilir gerçekçi hedefler bu sebeple bence realistik ve iyi bir performans değerlendirme sistemimiz olduğunu düşünüyorum. Onun haricinde tabii rekabetçiliği de ortaya koyan bir performans değerlendirme sistemi yani ulaşılabilir dememde ki sıfatı biraz daha açarsam tabii ki de en yüksek puanlara ulaşmak kolay değil ama gerçekten iyi bir yıl geçirildiği zaman o hedeflere ulaşmak mümkün oluyor. Ha sistemde eksik gördüğüm ve uygun olmadığını düşündüğüm olarak değil de ince bir eleştiri yaparsam hedeflerimize ulaşmada ya da projeleri işimize ilişkilendirmede, sonuç almada dış faktörlerin çok etkisi var ama tabii bu dış faktörler öngörülebilir olmadığı için performans değerlendirme sistemi gibi net bir şekilde maddeleşmesi gereken bir sisteme çok da dahil edilemiyor. Bununla alakalı kimi zaman memnuniyetsizlikler yaşıyorum onun haricinde bizim yaptığımız işte insan ilişkileri ve iletişim çok önemli. Bu konunun biraz daha performans değerlendirme sistemimizde bir şekilde veri seti olarak değerlendirilebilir kılınması daha geç olabilir en azından bizim çalıştığımız departman için.*

Katılımcıların çoğunluğunun verdiği cevaplara göre şirketin performans değerlendirme sisteminin adil olmadığı görülmüştür. Katılımcılar performans değerlendirme sisteminin yılda sadece bir kere yapılmasından ve değerlendirmelerin sadece tamamlanan iş sayısına göre yapılmasından memnun olmadıklarını dile getirmişlerdir. Özellikle sahada çalışanlar sahada yaşanan zorluklardan veya 3. Kişilerden kaynaklanan sebeplerle bazı işlerinin aksadığını bunun da tamamlanan iş sayısının az olmasına neden olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar herkesin çalışma koşulunun eşit olmadığını, dolayısıyla herkese uygulanan tektip bir performans değerlendirme sisteminin de adil olmadığını vurgulamışlardır. Bir diğer eleştirinin ise ekipler arasında çıkan sorunlar ve uyumsuzluklarla ilintili olduğu ifade edilmiştir. Bireysel performans ne kadar iyi olursa olsun, işin başarılı bir biçimde sonuçlanmaması durumunda kişinin kendisinin de otomatik olarak başarısız olarak değerlendirildiği belirtilmiştir. Ayrıca bazı

katılımcılar amirlerinin verdiği kanaat notunun objektif olmadığını, amirlere kurulan yakınlık ve arkadaşlığın performans notunu etkilediğini, ama arada yakınlık yoksa performans notunun diğerlerinden daha düşük verildiğini belirtmişlerdir.

Performans kriterlerinin objektif ve alternatif yöntemlerle değerlendirilmesi önemlidir. Çalışanların adil değerlendirildiklerine dair inançları onların performanslarını dolayısıyla üretecekleri çıktılarını, yıl sonunda alacakları ikramiyeyi, bir sonraki sene alacakları maaşların oranını etkileyecektir. Bu sistemin adil bir şekilde işlemesi çalışanların motivasyonlarının ve verimliliğinin artmasına ve kurumun da kazancına olumlu yönde katkı sunacaktır.

4.1.9. Performans değerlendirme sonucunda geri bildirim alıyor musunuz?

- a) **Alıyorsanız, aldığımız bildirimler sizi, çalışmalarınızı ve kurumunuzla olan ilişkinizi nasıl etkiliyor?**

Katılımcı 1: *KPI tamamlıyorsunuz, bitiriyorsunuz. KPI den bahsettiniz bitirince olumlu olumsuz ya da tamamladığınız iş tamamlanmadı ya da tamamlanmayan iş tamamlandı olarak gözüküyor mu? Bundan ne tür bir geri dönüş bildirim alıyorsunuz? Evet, tabii ki de geri dönüş alıyoruz. Bir işte bizim bir kriterler var işte bir 60, 70 puan. Mesela c 70 80 arası b 80 90 arası a 90 100 arası işte a plus mı diyorlar? Öyle bir şey. Yani bayağı bir öyle kademelerimiz var. işte A yı kimseye vermiyorlar. A verince işte kademe almak gerekiyormuş işte. Örneğin tekniker uzman kadrosuna geçiyor. Hani geçenler var ama bizim birimde çok tekniker olduğu için uzmana da ihtiyaç olmadığı için belki de bilmiyorum. Bu uzmanlık kadrosu açmayacaklarmış, kimseye A vermiyorlar. Bir şekilde hani yöneticiye karşı davranıştan belki de hani KPI ları bilerek kısıyorlar. Hani KPI larımız arasında tabii ki mülakatlar var işte insan ilişkileri var. Bunlardan bilerek kısıp b veriyorlar. A verince çünkü kademe vermeleri gerekiyor. Hani kademe atlamak ya da maaşı daha da yüksek vermeleri gerekiyor ama bilerek bunu kısıyorlar. B 'ye herkesi b veriyorlar. A alanı hiç görmedik. Şimdiye kadar bizim birimde ama başka birimlerde a alıp uzmanlık birimine geçiyorlar. Yani bu konuda birazcık KPI'yı yani yalan diyebilirim ama biz gene KPI'yı varmış gibi KPI 'ımız bizim hedefimiz gibi çalışıyoruz ama ne kadar KPI' yı %100 tamamlasak da bir şekilde b veriyorlar çünkü A vermiyorlar.*

Katılımcı 2: *Evet oluyor ama onu şu şekilde görüyoruz biz performans sistemini bir bağımsız kuruluş tarafından yapılıyor oraya da zaten performans değerlendirmesi yapıldıktan sonrasında yöneticilere işte düşüyor onlar onaylayıp o sisteme girilen veriler onaylanıyor ona*

göre de bize bir skala sonucunda gelen değer bize geri bildirim olarak geliyor. Peki bu aldığımız bildirimler bize çalışmalarımızı kurumunuzla olan ilişkimizi etkiliyor mu olumlu ya da olumsuz yönde etkili mi oluyor mu.... Etkileme şöyle olabilir eğer ki siz kendi yaptıklarınızdan dolayı performansınız düşük olmasında otomatikman işte yanınızdaki arkadaş eğer ki sizle aynı çalışmayıp sizden fazla çalıştığında size verilen performansla kendi aldığı performansı öğrendiği zaman otomatikman etkiler. Tamamen tutulması bence daha doğru olandır gizlilik ilkesine uyuyor o zaman tabii tabii kesinlikle öyle.

Katılımcı 3: Performans... benim burada geri bildirim aldığımız zamanlar oldu, almadığımız zamanlarda oldu. Aldığımız zamanlarda şöyle bu tamamen biraz da bizimle alakalı yapılan değerlendirme sonucunda memnun değilseniz sizin talebiniz doğrultusunda sizlere bunlarla ilgili bir açıklama yapılır. Eğer memnun kalıyor bir talepte bulunmadığınız sürece geri bildirim şöyle yapmalısınız böyle yapmalısınız gibisinden bir geri bildirim söz konusu değildir. Geri bildirim aldığınızda bildirimler sizin çalışmalarınızı ve kurumunuz olarak ilişkinizi etkiliyor mu? Alınan geri bildirimlerin niteliğiyle alakalı biraz da olumlu ya da olumsuz bir bildirim aldınız bu sizi kurumumuza olan ilişkinizi etkiliyor mu? Bende etkilemiyor. Çalışmaya mevcut kaldığımız yerden devam edebiliyorsunuz. Ancak olumsuz bir durum aldığınızda zaten hani performans değerlendirmesinde bir problem olduğunu düşünüyorsunuz üzerine bir de olumsuz bir geri bildirim geliyor şirketi de karşı olan motivasyonunuz düşük.

Katılımcı 4: Geri bildirim tabii ki alıyoruz performans değerlendirmesinde. Zaten d bildiğim kadarıyla üçüncü taraf şahısların performans değerlendirmelerini yaptığını düşünüyorum. Dünya çapından dolayı kendini yapan şirketler var özel şirketlerimiz bu özel şirketler etik çerçevesinde yapıldığına dair bir devlet dahil verip vahşetleri yapıyorlar inanyor muyuz zerre inanmayın çünkü parayla birisine iş yaptırabilirsin mantığıyla. Biraz mantık görebiliyoruz. Ben memnunum neden memnunum çünkü personel hareketlerine çok pozitif sonuçlu işler geldi. Karşımıza pozitif ilişkiler geldi tabii ki negatif işlerde bazen gelebiliyor sonuçta bu memnuniyet, herkesin memnun olduğu şeydir. Ama aslında herkes memnun olacak diye bir şey yok. Memnun olduğu şeyden bir başkasında memnun olmuyor. İşte bu yüzden bu anketlerin doldurulmasıyla oluşan sonuçlara dair objektif değiliz. Bu anketlerin sonuçlarında zaman içerisinde oluşan politik durum var veya ortada negatif durum var anketin bizlere bildirdiği gerçekleri gösteriyor. Sonuç itibariyle bu bağlılık anketinin içinde ortaya çıkan karar üst yönetimin kararları dönüş yönetimini almış olduğu kararlar her zaman bildiğimiz için olacağını düşünüyoruz. Ama tabii ki biz şirket bazında bazen bazı durumlara hakim olabiliyoruz çünkü sonuç itibariyle bir yapının küçük saç ayaklarını oluşturuyoruz şu an. Ama bu yapıda oluşmuş,

olacak olan, verilmiş olan kararlar elbette bazı insanlara ve bizleri göre ister istemez olumlu sürekli. Zaten biz gerekli yerlerle görüşüp bunlarla ilgili kendimize dair dönüşleri her şekilde alıyoruz.

Katılımcı 5: Performans değerlendirmesinde geri bildirim alıyoruz. Kurumumuzla aramızdaki doğru güvenilir bilgi akışını zayıf yönlerimi gelişim ihtiyaçlarımı belirlemek gibi vs. değerler kurumumuzla aramızdaki ilişkileri doğrudan etkileyen faktörler diye düşünüyorum.

Katılımcı 6: Performans değerlendirmeleri şirket içerisinde isimsiz olarak değerlendirildiği için bazı birimlerden ya da üst düzey yöneticilere bundan dolayı yaptığımız geri bildirimler var. Birden fazla kişiyle aynı olduğu zaman düzeltmeler olması ihtimali var ama kişisel olarak düşündüğünüz zaman herhangi bir düzeltme oluşmamaktadır. Size geri bildirim olmuş oluyor mu? olumlu ya da olumsuz geri bildirim olmuyor.

Katılımcı 7: Çalışmanıza ilgili performans değerlendirme sonuçlarımız açıkça isim olarak belirtilmemesi sebebiyle birim olarak sonuçlar bildiriliyor ancak burada tabii ki herkes kim ne yaptı ne şekilde çalıştı hepsini biliyor. Bu ekip arasında kendi payınıza düşen kısmın ne olduğunu biliyorsunuz aslında bunların bize geri dönüşleri de tabii ki ekip olarak gerçekleşiyor. Yaptığınız bir şey yapılmamış gibi beyan edildiğinde sizden kaynaklı değil ekibinizden kaynaklı olduğunu görebiliyorsunuz. Yani bu ekip içerisindeki bazı aksamaların direkt olarak bize yansıtılıyor olmasını çok da doğru bulmuyoruz.

Katılımcı 8: Evet. Olumlu yada olumsuz geri bildirim alıyoruz. Çözüm önerisi sunulmuyor. Üst üste alınan olumlu performans sonucu kıdeme herhangi bir etkisi olmamaktadır. Düşük performans alındığında çözüm sunulmuyor.

Katılımcı 9: Performans değerlendirmesi sonrasında birinci amirimiz bizle performanslarımızı yıllık bazda değerlendiriyor. Burada hem birinci amirimiz hem de ikinci amirimizden gelen geri bildirimlerinizi alıyoruz. Eksik kaldığımız noktalarda nasıl tamamlanabilir bir sonraki sene için bunu konuşuyoruz. Eksik kalmadığımız noktalarda tebrik edebileceğimiz durumlar olduğunda da tebrik ediyoruz ki bahsettiğim gibi de hani bu performans ölçütlerinden sonra da tabii bunu prim olarak da bir maaş ikramiye olarak da alıyoruz. Bu motive eden bir şey eee tabii bu arada da çok fazla insanla çalıştığımız için bu insanlarla bazen gerginlikler yaşanabiliyor bu da geri bildirim olarak birinci amirin bize dönüş olarak sağlanıyor buralarda biraz motive imiz düşüyor olabiliyor ama yine de iş hayatında olabilecek şeyler olduğu için eeee iş tanımına uygun çalışmaya devam ediyoruz. Geri bildirimler sonrası da bir sonraki yılın hedeflerine

arttırıp azaltıp ya da o maddeyi tamamen değiştirip ya da 2 önümüzdeki senenin performans ölçütüne yeni bir madde ekleyerek devam ediyoruz.

Katılımcı 10: *Yıl sonu değerlendirme puanımızı alıp geçiyoruz geri bildirim alsak bir sonraki sene daha verimli olabilir.*

Katılımcı 11: *Geri bildirim hem maddi hem manevi boyutta bizi işte etkiliyor. Bizi daha da motive etmeye çalışıyor bunlar bizim için işe daha bağlılık sağlıyor işte yoğun daha iyi motive ediyor aynı zamanda fikir alışverişi de yapılıyor bu da çok önemli bizim için bir kıstas.*

Katılımcı 12: *Performans değerlendirmesi sonucunda birinci yöneticinizden bir geri bildirim alıyoruz aslında o yüzden nasıl geçirdiğimiz ile ilgili bir geri bildirim varmış oluyor. Ben bu arada geri bildirim dozununda ve tabii ki de belli bir saygı çerçevesinde yapılması gerektiğini düşünen taraftayım. Buna da açık olunması gerektiğini düşünüyorum çünkü hepimizin bir kariyer yolu var ve o süreçte bu gibi değerlendirmelerin katkısı olacağını uzun vadede eksik ve zayıf yönlerimizi güçlü yöne getirmemiz için işte avantaj olduğunu düşünüyorum. Tabii ki bence buradaki geri bildirimde yalnızca olumsuz değil aynı zamanda olumlu şeyleri de söylenmesi gerektiğini düşünüyorum. Çünkü olumsuz ve negatif zayıf yönlerimizi görüp onları güçlendirmeye çalışırken aynı zamanda bize güçlü yönlerimiz söylendiğinde de bu bizi motive ediyor ve bu motivasyonla bunu nasıl daha iyiye taşıyabiliriz gibi bir düşünce şeyine girmiş oluyoruz.*

Katılımcı 13: *Her sene sonunda KPI değerlendirmelerimizin veri anlamında da bize geri bildirim yapılıyor. Kişisel görüşmelerle de sıralı yöneticiler kendi altındaki KPI'yi değerlendirdikleri ekip arkadaşlarıyla görüşmeleri yapıyor sene içerisindeki başarılarımız başarısızlıklarımızı, çektiğimiz zorlukları, güçlendirmemiz gereken konularımızı bunların hepsini konuştuğumuz geri bildirimler oluyor. Tabii ki de bunun olumlu etkileri oluyor çünkü bizim şirketimizde bu konu ciddi ve önemsenen bir konu olduğu için yöneticiler de bunu ciddiye alıyor ve yöneticiler de bunu bir görev bilinciyle yapıyor. Yani yönetilmesi gereken rutin bir süreçten ziyade insanlara katkı anlamında bir şeyler vermesi gereken bir iz bırakması gereken bir süreç olarak yönetiliyor bizde ve o yüzden hani aldığımız geri bildirimler olumlu olarak yansıyor diyebilirim.*

Katılımcılar performans değerlendirmesi sonucunda geri bildirim aldıklarını, ancak geri bildirimleri kişisel olarak değil birim olarak aldıklarını bildirmişlerdir. Verilen bu geribildirimlerin performansı etkileyen zayıf ve eksik yönler, geliştirilmesi gereken yönler,

güçlü yönlerin neler olduğu, birimde görülen askılıklar, ihtiyaçların neler olduğu konularında olduğu dile getirilmiştir. Bazı katılımcılar, eğer talep ederlerse kişisel performansları hakkında da geri bildirim alma şanslarının olduğunu ifade etmişlerdir.

Geri bildirimler sonucu şirkette aksaklıklar giderebilir, zayıf yönler güçlendirilebilir, çalışma düzeni buna göre revize edilebilir ve sonraki değerlendirme sonucunun olumlu çıkması sağlanabilir. Bu nedenle çalışanlarla hem kişisel olarak hem de ekip olarak performanslarının sonuçları paylaşılmalıdır.

4.1.10. Kendiniz bir performans değerlendirme sistemi oluştursaydınız bu nasıl bir sistem olurdu?

Katılımcı 1: *Vallahi yani mesela siz hani o kurumun performansı yönetiyorsunuz, bunun için nasıl bir yöntem izlediniz, neye göre yapardınız, nasıl bir değerlendirme uygulardınız? Ya şimdi bu yaptıkları KPI tamam, normal bir şey yaptıkları çünkü çoğu firmada var ben çoğu firmada çalıştım. Yüksek projede işte metro İstanbul metrolarında yani çoğu firma böyle işliyor bu KPI. Böyle işliyor ama cidden yüksek projeleri tamamlarken, benim mühendisim ne kadar iş birliğini biliyordu? örneğin ne kadar projeye hakimim, ne kadar teknik bilgim var, ne kadar saha bilgim var? Benim yanımdaki tekniker bana bağlı yani benimle onun arasında ne kadar bilgi farkı olduğunu biliyordum. Benim yöneticim biliyordu. Yani yöneticim gidiyordu müdürüne anlatıyordu. İşte şu arkadaşımız bu arkadaştan çok çok iyi. Bunun maaşı böyle olmaması gerekiyor. Bunun arasında fark var. Hani bu yönetici olayı artık hani yönetici gözlemleyecek. Bunu müdürüne sunacak yani bu böyle olması gerekiyor. Yani her şey kağıtta değil, her şey şeyde değil. Hani ben arkadaşım proje çiziyor ben de proje çiziyorum ama onun çoğu projesini ben çiziyorum. Yani anlatıyorum böyle yapacağını şöyle yapacaksın. Hani ben sürekli hani ben çiziyorum yani? Ha söyledim, ha çizdim, fark eden bir şey yok yani. Yani bunu gözlemleyip ona göre müdürüne rapor vermesi gerekir bence. Hani çoğu firmada ben çalıştım. Mesela Yenikapı da projeler de çalıştım. Gülermak'ta da çalıştım mesela hani yöneticim böyleydi ve onlarda böyleydi. Ama burada böyle değil. Bunlar direkt şey yapıyor. Hani firmadan firmaya değişik hani yani ben yöneticimin böyle olmasını istedim. Bir yöneticinin gözlem yapıp, insanın bilgisine göre maaş vermesini istedim.*

Katılımcı 2: *Peki şu şekilde olabileceğini düşünüyorum; verilen performanslara istinaden işte eğer ki az önce de bahsettiğim üzere aldığımız performans notlarına göre diyelim ki a aldığımız zaman size otomatikman kıdem atlatmak zorunda olduğu için, yani size bir üst pozisyon. Yani*

diyelim ki tekniker çalışıyorsan işte seni bir yönetici pozisyona alamayacağı için, size artı bir yanıt olarak verebilir. O da ne olabilir işte maaşta iyileştirme işte değeri yandan verebileceği işte bir ödül babında işte hediye çeki veya ne bileyim sizi motive edecek şekilde bir hediye bence olabilir diye düşünüyorum. Ufak bir hediye de olmuş olsa da bunun tesellisi ödülü. Tabii insanları gönül alma babında personeli mutlu memnun etmek gerekir. Tabii kesinlikle hani dediğim gibi şimdi senin sizin pozisyonunuz yükselmeye elverişli değildir, işte size diyelim ki görüntüsü yapacak ama sizi yönetici yapabileceği bir nedir bu pozisyon yoktur hani atabileceği vesaire olamayan olabileceği onda da işte dediğim gibi size artı bir yan hak olarak işte maaşınız da artı bir tık iyileştirme o şekilde olabilir diye düşünüyorum.

Katılımcı 3: *Ben kendimi değerlendirme sistemi oluşturacak olsam kişilerin ilişkileri tabii ki performans değerlendirmede önemlidir ancak asıl önemli olan bu işlerin yaptığı işler ve işlerin çıktıları şirkete geldiği kattığı değerler şirkete ne kadar değer katıyor şirkete ne kadar fayda sağlıyor ya da şekilde ne kadar zarar verir bunları çıktıklarına göre bir değerlendirme yapmamız gerektiğini düşünüyorum. Şirketler olarak sadece kendi şirketim için değil genel olarak şirketler için bunu söyleyebilirim kişisel bazlı sorunları kişisel bazlı konuşmaların performans değerlendirmelerine etki etmemesi gerektiğini düşünüyorum.*

Katılımcı 4: *Yani böyle bir soru için inanın ki hazırlıklı değilim ama bir performans sistemi oluşturmuş olsaydım, gerçekten herkesin kişisel performansını sonuna kadar hakkını vererek değerlendirirdim. Bu çok adil bir performans değerlendirme sistemi olurdu. Sonucunda birilerine bir şeyler veriyorsanız eğer yani hediye ya da ne bileyim bir şeyler veriyorsanız performans sonucunun etkileriyle yani sonuçlarıyla doğru orantılı alırsınız. Mesela okul hayatımda böyleydi. Edebiyat dersine çok çalışmama rağmen öğretmenimden 2 aldığımda notumu beğenmeyip çalışmıyordum. Ama öğretmenim sen çok çalışıyorsun böyle devam edersen dönemin sonunda 5 alırsın dediğinde edebiyatı çok sevmiştim ve dönemin geri kalanını o derse çok çalışarak geçirmiştim. Onun için bence insanları motive eden şey performans yönetimi. Bence yaptıkları işin sonucunda gördüğü şeyler yani verilen şeyler... hmm peki eklemek istedikleriniz var mıdır? eklemek istediklerim var mıdır vardır tabii ki...ya iş hayatında insanlar gerçekten verdikleri işe verdikleri amaca göre çalışması lazım. Burada ya da bir başka yerde de çalışırsak çalışalım, şirketimizin sahibinin ve şirketin hedeflerine yönelik çalışırım ve böyle de olmuştur her zaman. Ama hayat bize her zaman her yerde çok farklı şeyler gösteriyor. Bazı insanlar hiçbir zaman şirketin amaçları doğrultusunda ya da kendi hedefleri doğrultusunda değil de böyle kendi istediği gibi yönlendiriyor. Yani buna çok örnek verebiliriz nasıl örnek verebiliriz şöyle çok örnek verebiliriz ...kişinin bulunduğu program ne olursa olsun*

fark etmeksizin kesinlikle kendine de kendimi değiştirebilir şirketidir, dūřünebilir bence. İnsan her zaman şirketini dūřünmelidir ve şirketi de o insanı dūřünmelidir. Yönetim şirketin hedeflerine yönelik çalışmalıdır. Şirketin başına gelen müdürün hedeflerini öğrenebilir biz bir şirket büyütüyoruz her zaman içinde ya da bir iş yerini ayağa kaldırmaya çalışıyoruz yaptığımız işlerle. Bu yüzden kiři bazlı bir değil genel açıdan mutlu olunması lazım diye dūřünüyorum.

Katılımcı 5: *Performans değerlendirmesini kendim oluştursaydım başarılı bir şekilde gerçekteştirilebilmesi için sahip olunması gereken özelliklerinin neler olduğunu belirlemek, değerlemenin etkinliği açısından hangi faktörlerin kritik öneme sahip olduğunu belirledim önce. Bunun yanında, çalışanın memnuniyeti, dūřünceleri, performans sitemine güvenmeleri, çalışan iş uyumluluğu buraya eklemek istediğim bence eksik olduğunu dūřündüğüüm bir kriter daha var. Kiřileri bu söylediğim tamamen örnek 1 ila 3 yıl yada bilemedin 1 ila 5 yıl arasındaki performansı yada yapılan işin önemi şirket için katkısı ehemmiyeti doğrultusunda ilgili kişileri kıdem yükseltme veya ücret politikası ile iyileştirme unsurunu kendi oluşturacağım performans sistemine dahil etmek isterdim.*

Katılımcı 6: *Yani performans değerlendirme sistemi yöneticinin tarafından birebir olarak sorgulanarak yapılması gereken bir şey olması gerekiyor. Bu yapılan genel bir performans değerlendirmesi olduğu için yüzeysel olarak en fazla ağırlık basanlar ne olduğu tespit edilip onlardan düzeltmeler yapılıyor ama kendi biriminiz içerisinde oluşan sıkıntılardan kaynaklı esnetilmesi gereken şeylerde ise bunlar değerlendirmeye katılmıyor bunların da değerlendirmeye katılarak ölçümlerin ona göre hesaplanıp ona göre performans değerlendirmesinin düzeltilmesi gerekiyor.*

Katılımcı 7: *Performans değerlendirmelerini genel olarak şahsa veya ekibe yönelik olarak tamamen yansıtılması adına biraz daha iyileştirme olabileceğini dūřünüyorum. Bu ne bir şahsa yönelik olabilir ne de ekibe bağlı olmayabilir. Genel olarak en büyük yaşadığımız sıkıntılar zaten bu aşamada gerçekteşliyor. Bireysel performansınız raporlama aşamasında minimize edilmiş durumda. Ama bunun ön planda olması gerektiğini dūřünüyorum bunun haricinde bir durum yok.*

Katılımcı 8: *Kişinin çalışma yılına ve deneyimine istinaden performans sistemini uyarlamış olurdum. Mesela 5 yıldır 10 yıldır çalışanlara performans ortalamasına istinaden derecelendirme yapılmasını sağladım. Neticede yılların deneyimi emeğin birikimi vardır.*

Performansından olumsuz geri dönüşü olanlar için çözüm önerileri ve olumsuzlukların nedeninin araştırılması , karşılıklı çözüm önerilerin araştırılması daha uygun olurdu.

Katılımcı 9: *Birkaç soru önce de bahsettiğim gibi aslında hepimizin birinci çalışma hedefi tabii ki yaşamımızı devam ettirmek. Bu da aslında maaş olarak düşünülebilir onun için yıllık bazda bir maaş prim motive edebilir ama 3 aylık dönemlerde performans ölçütleri değerlendirilerek ikramiye uygulaması biraz daha motive ediyor olabilir. Aynı zamanda tabii sadece maaş değil kişinin gelişimi kariyer, kariyer odaklı ilerisini, ilgili kendini geliştirebilmesi için çeşitli eğitimlerin verilmesi olabilir. Onun dışında kişilerin eksik kaldığı noktalarda ya da kendisini geliştirmek istediği noktalarda talep ettiği eğitimler olabilir bunlar da tabii ki performans sistemini etkilemesi gerekiyor. Yani benim oluşturduğum değerlendirme sisteminde herkesin iş tanımına uygun ve gerçekten ölçülebilir hedefler olması gerekiyor çünkü ölçülemeyen hedefler aslında bir nevi ölçülemediği için tutmayacak hedeflerdir. Onun için herkesin iş tanımına da uygun bir performans ölçüt değerlendirme sistemi kurardım daha sonra bu performans değerlendirme sisteminde insanların yatay ve dikey kariyer hedefleri olacaktır. Tabii ki yani işe yeni başlayan bir kişi hemen yükselmediği gibi ama önünde de birkaç basamak var. Mesela işte bunu uygulayan firmalar var birinci seviye ikinci seviye üçüncü seviye gibi kendinden yatay seviyede artan kariyer hedefi daha sonra dikey olarak işte şeflik müdürlük bir üst kıdemli müdürlük gibi. Aslında kariyerini sürekli ilerleyeceği bir performans sistemi olması gerekiyor çünkü hani çoğu istatistiklere işten ayrılma sebeplerine bakıldığında kariyeri olarak yükselme birinci sırada yer alıyor. Yani maaştan bile aslında önemli konuma gelmiş durumda şu anda ülkemizde de dünyada da bu böyle belki bir 10 yıl önce maaş tabii ki bu insanlar maaş sebebiyle ayrılıyordu şu an o algı kırılmış ki ... 10 yıldır birinci sırada kariyer odaklı yükselme geliyor. Onun için de kuracağım performans sisteminde kesinlikle yatay bir kariyer hani bunu 30 yıla yaydım. Mesela herhangi bir mühendis başladığında 12 üçüncü seviyeler 10 yılını alacak şekilde 10 yıldan sonra işte uzman bir kıdemli mühendis lider mühendis kıdemli lider mühendis gibi. Örneğin 20 25 yılını alacak tabii ekstra çalışmalara olan kişiler de yatayda an direk dikeye yani şeflik müdürlük seviyelerine gelebilecek bir sistem olmalı onu söyleyebilirim ikinci olarak da tabii ki işte bahsettiğim gibi maaş yani insanı motive eden önemli bir şey. En önemli maddeden biri de maaş diyebilirim.*

Katılımcı 10: *Olumlu olumsuz, gelişmiş ya da gelişime açık alanları çalışanlara bildirildiği; çalışanlarında beğenip beğenmediği noktaların dinlendiği bir sistem olurdu. Karşılıklı geri bildirimlerin bol olduğu bir değerlendirme sistemi olurdu.*

Katılımcı 11: *Şöyle bir sistem oluşturmak isterdim ben, şu anki mevcut sistem evet bizim yaptığımız işi evet değerlendiriyor ama şöyle ben tamamen çalışma ortamı çalışılan insanlar ve çalıştıkları yüklenici ile hiç alakalı olmayan yani altta çalışılan birimle alakalı da bir değerlendirme koyardım. Çünkü herkesin her bölgenin çalıştığı şantiye şefinden tutun çalıştığı insan aynı değil. Çalışma ortamı aynı değil yani bir denklik sistemi ayarlamaya çalışırdım şu anki sistem değil ama daha da belki iyileştirilebilir bu denklik ile.*

Katılımcı 12: *Şöyle bence yani şu an şirketin performans değerlendirme sistemi haklı olarak genel olarak sayısal birebir yapılan işlerle ilgili şeyler. Ama bence bunu küçük bir yüzdesi de olsa daha motivasyon şeylerine yönelik olması gerektiğini düşünüyorum. Yani insanları motive edebilecek şeylerin de o performans sisteminde olması gerektiğini düşünüyorum. Belki hani o yönde bir eksiklik olabilir. Onun dışında ekleyebileceğim ekstra bir şey yok yani basit bir sistem olması önemli bence zaten kullanımı kolay olmalı açık net olmalı ve insanlara çok hayal olabilecek tutulamayacak hedeflerin de konması gerektiğini düşünüyorum. Mantıklı ve makul hedefler olmalı ve tabii orada gri alanlar da olması gerektiğini düşünüyorum sonuçta bir şey evet %100 yapılamamış ama hedefin altında ama hedefin ne kadar altında yani hedefin tamamen çok sapmış bir iş yerindeki kişiyle, hedefi tutturamamış ama hedefe çok yakın kişinin de hani aynı performans yerinde olmaması gerekiyor bence. Orada da ara baremlerin olması güzel olur diye düşünüyorum.*

Katılımcı 13: *Bu tabii sektörden sektöre değişir pozisyondan pozisyona değişir. Bu konuyla alakalı öncelikle sadece işi bu olan bir ekibin çalışması gereken bir konu öncelikle böyle bir ekip oluşturup iş tanımını iş sorumluluklarını hedefleri ulaşılması gereken hedefleri asgari hedefleri maksimum yapılabilecekleri belirlemek lazım. Yani bu bir bilim aslında hani bir departmanlarda kendi kendilerine oturup çünkü departmanları kendi hedeflerini oluşturmasına izin vermekte biraz manipülasyona açık bırakıyor sistemi. Sistemden insanı çıkarabilmek için bizim mümkün merteye dışarıdan bu bir gözle değerlendiriyor olmamız lazım. En azından sistem kurulurken benim için bu izlenebilir hedefler realistik hedefler asgari ulaşılması gereken hedefler belirlenerek bir sistem oluşturulması bence güzel olur. Onun haricinde de dediğim gibi hangi işte olursa olsun iletişim ve ekip motivasyonu benim için çok önemli ben o yüzden kipi neredeyse %25-30'unu sadece bu konuyla ilgili insanları şekillendirerek ve sene içerisinde bunu da bir şeyler yapmalarına heveslendirecek maddelerden ve hedeflerden oluştururdum.*

Katılımcıların çoğu performans değerlendirme kriterlerinin ekibe bağlı değil, bireysel kriterlere göre yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Çalışanların şirkete sunduğu katkı, kattığı değer,

ekibiyle uyumu, çalışma memnuniyeti, düşüncelerinin sorulması ve karşılıklı geri bildirimlerin verilmesi ile yapılan değerlendirmelerin daha uygun olacağı belirtilmiştir. Birkaç katılımcı, amirin çalışanların performansına yönelik gözlemlerini yöneticilere aktarmasını, yöneticilerin de çalışanların performansını üst makamlara bildirmesinin performans değerlendirmesi için daha doğru sonuçlar vereceğini belirtmiştir. Son olarak bazı katılımcılar çalışma şartlarına göre değerlendirme yapılmasının daha adil olacağını vurgulamışlardır.

Performans kriterlerinin tekrar gözden geçirilip çalışanların bireysel performanslarının da değerlendirme kriterleri arasına eklenmesinin daha adil ve doğru bir değerlendirme olacağı görülmektedir. Değerlendirmelerin hakkaniyetli yapılması, çalışanların kuruma aidiyet duygusunu pekiştireceği gibi daha iyiye ulaşmak için performanslarını da olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

4.1.11. Performans yönetimi ve performans değerlendirmeyle ilgili eklemek istediğiniz başka bir husus var mıdır?

Katılımcı 1: *Yani. Dediğim gibi işte, yani ben yönetici olsaydım, kendimi değerlendirme sistemimi kurup, o değerlendirme sistemine göre maaş yönetimini öyle yapıp ona göre çıktı beklerdim. Anlatabildim mi? Yani ben bu performans değerlendirme sonucunda yani. Bizim şu anki şirketimizde hiçbir şekilde performansımız bizim maaşımızı etki etmiyor.*

Katılımcı 2: *İşte bu performans değerlendirmede deki hani sistemin de izin vermediği işte az önce bahsettiğim üzere artı işte size kıdem atlatmak istiyorsa önü kapalıysa sizin onda işte size artı bir yanıt olarak işte maaşınıza iyileştirme gibi olabilir diye düşünüyorum. Teşekkür ederim katılımınız için şimdilik sorularımız bitti tekrardan teşekkürler ben teşekkür ederim.*

Katılımcı 3: *Çalıştığım şirket ve ilgili yani Türkiye geneline baktığımız zaman iyi bir şirket. Burası iyi bir şirket yeni mezunlar için çok avantajlı yerler ve kariyer hedefleri için çok olanakları olan bir yer. Bu olanakların daha az tecrübeli insanların da sağlamamız gerektiğini düşünüyorum. Bu şirketlerde sadece şirket için değil ama genel olarak KPI performans değerlendirmelerinin tüm şirketler özelinde daha da iyi olmasını diliyorsunuz tekrardan teşekkür ederiz katılımınız için teşekkür ederim.*

Katılımcı 4: *Hayır*

Katılımcı 5: *Ekleme isteğim çok şey varda.... su an aklıma gelmiyor. aslında bu konuşmayla alakalı olmayacak ben herkesler sağlıklı ve mutlu günler diliyorum.*

Katılımcı 6: *Hayır teşekkürler.*

Katılımcı 7: *Teşekkür ederim yok.*

Katılımcı 8: *Teşekkür ederim.*

Katılımcı 9: *Benim verdiğim cevaplar biraz hani kendimi düşünerek genel cevap veremedim, vermek de istemedim. Bu burada mesela cinsiyet olarak değişebilir mesela kadın bir çalışanın çocuğu için kreş olabilir mesela. Hani şirkette öyle bir uygulama kadın çalışan için mesela birinci öncelik olabilir. Ben maaş ve kariyerdan dışında bu soruları kadın birine sorduğumuzda mesela kreş olsun benim için önemli şey o demişti, olabilir hani öncelik cinsiyete göre yaşa göre eğitim durumuna göre işte şirkette beklentiye göre ya da çocuğu var mı çocuğu yok mu buna göre değişiyor. Onu da eklemek istedim yani mesela 50 yaşındaki birine sorduğumuzda belki bunları farklı cevaplayacak, yeni başlayan bir kişiye sorduğumuzda bunların hepsine farklı cevaplar verebilecektir. Biri için maaşı çok önemli değildir mesai saatleri mesela esnek mesai diye bir çalışma var şu an çalıştığımız yerde bu mesela bazıları için iyi çocuğunu kreşe bırakıp alabiliyor bu kişi maaş ya da kariyer düşünmüyor. Çocuğumu rahatça bırakıp alabiliyorum düşüncesi içerisinde burada çalışmasına devam ediyor mesela. Onu da eklemek istedim bu cevaplar bana göre böyle kişiye göre cinsiyet ve yaşına göre her şeye göre değişebilecek sorular tabii ki.*

Katılımcı 10: *Bu kadarı yeterli , teşekkür ederim.*

Katılımcı 11: *Yani bence yeterli zaten çalıştığım her şeyi kapsıyor ben memnun kaldım sorulardan teşekkür ederim.*

Katılımcı 12: *Yani yok.*

Katılımcı 13: *Yani güzel sorulardı teşekkür ederim eklemek istediğim bir şey yok sağ olun teşekkürler.*

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlara ve buradan yola çıkılarak yapılan önerilere yer verilmiştir.

Günümüzde küreselleşme, kültürel, ekonomik ve teknolojik değişimlerin sonucu olarak kurumların rekabet ortamlarında varlıklarını sürdürebilmeleri için değişime ve yeniliğe açık olmaları gerekir. Katılımcıların başarılı olması ve diğer örgütlere karşı rekabet avantajı elde etmelerinde etkili olan en önemli departman insan kaynaklarıdır.

Bu çalışmanın verileri Ankara ilinde enerji sektöründe Elektrik Dağıtım alanında faaliyet gösteren bir işletmede çalışan beyaz yakalı çalışanlardan toplanmıştır. Bu çalışmada İnsan Kaynakları Yönetiminin işlevlerinden olan performans değerlendirme yöntemi ele alınarak örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkisi incelenmiştir. Elektrik Dağıtım sektöründe yer alan bu kurumun hedefleri, misyonu ve stratejik yapıları İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından çalışanlara empoze edilmelidir. Kurum ve çalışanların verimliliğinin artırılmasında performans değerlendirmesinin rolü büyüktür. Bu değerlendirmeden elde edilecek veriler doğrultusunda, yeni stratejik hedefler belirlenebilir, yeni yöntemler uygulanabilir.

Araştırma sonucunda, İnsan Kaynakları Yönetiminin performans değerlendirme uygulamaları, birim ve unvanlara göre değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur. Performans değerlendirmeye yönelik soruların geneline bakıldığında, ücretin performans üzerindeki etkisinin büyük olduğu görülmektedir. Ücret kurum içinde motivasyon artırıcı bir etkiye sahiptir. Belirli kriterlere göre seçilen çalışanlar değişen iş yapılarıyla kendini geliştirmeye ihtiyaç duyar. Bu faaliyetleri İnsan kaynakları tespit ederek aksiyon almalıdır. Kariyer planlama sürecine bakıldığında, eksiklik olduğu görülmektedir. Örneğin kariyer haritası bulunmamaktadır. Ankete katılanların çoğunluğu 30-41 yaş aralığında dinamik öğrenmeye açık bireylerdir. Belirlenen hedefler ile birlikte çalışanların da bireysel hedeflerinin çıkartılması örgüt bağlılığını olumlu etkilediği gibi performansa da olumlu katkı sağlayabilir.

Bulgulara göre çalışanların çoğunluğu kalabalık ekiplerle birlikte çalışmaktadır. Bu yüzden kolektif bilinç oluşturmak kurumsal performansa olumlu katkı sunabilir. Hedefler belirlenirken kurumun stratejik yapısını baz alarak ortak hedef dağılımları belirlenebilir. Kurumdaki

performans değerlendirme toplantıları, departmanlar arasında farklılık gösterse de çoğunluğu yılda bir ya da iki kez yapılan toplantılardan oluşmaktadır.

İş temposunun artması ve mesai saatlerinin kayması örgütsel yapıyı olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için belli kurallar getirilmesi çalışanları rahatlatılabilir.

Örgütün ve İnsan Kaynaklarının en değerli üyesi insandır. Kurum, çalışanlarının isteklerine kulak vererek uzun yıllar boyunca birlikte çalışmak için çaba sarf etmelidir. Araştırma bulgularına bakıldığında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi genel olarak yüksektir. Bireyler çalıştığı kurumda kendilerini güvende hissetmek isterler. Kurum içindeki ücret performansı şirketin çalışan kaybetmesine neden olmaktadır. İşin niteliği ve karşılığında alınan ücret çalışanları tatmin etmemektedir. Bu durum örgütün performansını etkilemektedir. Uygun çalışma ortamı, eğitim planlaması ve kurum içerisindeki yan haklar örgütsel bağlılığı olumlu etkileyebilir.

KAYNAKÇA

- Baş, İ. M. ve Ayhan, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçümü ve Değerlendirme Modelleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Birgül, Ö. (2007). *Performans yönetimi sistemi ve eğitim plânlama süreci arasındaki ilişki: bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen ilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çağlar, Y., ve Gürol, Y. D., (2018). Performans yönetiminde yeni bir yaklaşım: omni-scorecard. *Atlas Journal*, 4, 310-318.
- Çakmak, A. F. (2005). *Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Bakış Açısından İncelenmesi*. (Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Helvacı, M.A. (2012). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35, 1-2.
- Işığışık, E. (2008). Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 7.
- İK AKADEMİ. *Kpi Örnekleri*, Idenfit. Retrieved January 7, 2024, from <https://idenfit.com/blog/kpi-orneklere/>
- Karatop, B., Cihan, A., ve Söyük, M. (2017). İş analizi tabanlı KPI sisteminin kurumsal öğrenmeye etkileri: İÜ AUZEF Uygulaması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 - 31.

EKLER

EK 1- DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz:
2. Yaşınız:
3. Eğitim durumunuz:.....
4. İlişki durumunuz?:
() Evli () Şu anda devam eden bir ilişkim var () Bir ilişkim yok
5. Evli iseniz, evliliğinizin süresi:Yıl Ay
6. Çocuğunuz var mı? () Evet (sayısını belirtiniz:.....) () Hayır
7. Mesleğiniz:
8. Çalıştığınız birim/bölüm:.....
9. Dağıtım şirketi bünyesinde kaç yıldır çalışıyorsunuz.....
11. Bireysel olarak aylık maddi kazancınız:
12. Hanenize giren aylık maddi kazanç:

EK 2- MÜLAKAT SORULARI

1. Görev tanımınızı açıklar mısınız? (Ne tür işler yapıyorsunuz?)
2. Çalışma şartlarınız ve çalışma ortamınızdan bahseder misiniz?
3. Çalıştığınız birimde amirinizin/müdürümüzün sizden beklentileri nelerdir?
4. İşteki sorumluluklarınız ve iş yükünüz arttığında, bu yoğunluğun altından nasıl kalkıyorsunuz? (Nerden destek/yardım alıyorsunuz?)
5. Yaptığınız işi ve çalışma şartlarınızı düşündüğünüzde, çalışma istediğinizi ve işteki performansınızı genel olarak neler etkiler (sizi işte neler motive eder ve/veya çalışma şevkinizi kırar?)
6. Kurumunuzda yaptığınız işin çıktıları nasıl ve ne sıklıkla değerlendiriliyor?
7. Performansınız değerlendirilirken nelere dikkat ediliyor? (hangi kriterler baz alınıyor?)
8. Kurumunuzda uygulanan performans değerlendirme sisteminden memnun musunuz?
 - a. Değilseniz, sistemde eksik gördüğünüz veya uygun olmadığını düşündüğünüz unsurlar nelerdir?
 - b. Memnunsanız, bu sistemde sizin memnuniyetinizi sağlayan unsurlar nelerdir?
9. Performans değerlendirmesi sonucunda geri bildirim alıyor musunuz?
 - a. Alıyorsanız, aldığınız bildirimler sizi, çalışmalarınızı ve kurumunuzla olan ilişkinizi nasıl etkiliyor?
10. Kendiniz bir performans değerlendirme sistemi oluştursaydınız bu nasıl bir sistem olurdu?
11. Eklemek istedikleriniz?

ÖZGEÇMİŞ

Emre GENÇ, 1989 Ankara doğumludur. Ön Lisans eğitimini 2009 yılında Gazi Üniversitesi Elektrik Bölümü, 2021 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi tamamlamıştır. Lisans eğitimi bittikten sonra tam zamanlı olarak çalışma hayatına atılmıştır. Çalışma hayatını, Eylül 2014 tarihinden itibaren ENERJİSA BAŞKENT ELEKTRİK A.Ş. kurumunda Malzeme Planlama Ve Koordinasyon Teknikeri Yapım İşleri Biriminde çalışmaya devam etmektedir.