

00TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER DANIŞMANLIĞI
PROGRAMI

ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN İNCELENMESİ

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi
İLYAS ÖZGÜNEY

ANKARA, 2024

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

ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN İNCELENMESİ

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

İLYAS ÖZGÜNEY

PROF. DR. METİN 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 22944589 numaralı tezsiz yüksek lisans öğrencisi İlyas Özgüney'in "*Organize Sanayi Bölgesinde Performans Yönetim Sisteminin İncelenmesi*" adlı 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: 27/06/2024

PROF. DR. METİN PİŞKİN

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

Prof. Dr. Metin PİŞKİN danışmanlığında hazırladığım “Organize Sanayi Bölgesinde Performans Yönetim Sistemi” adlı dönem projesindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

27/06/2024
İlyas Özgüney

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
BÖLÜM 1.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Performans Yönetim Sisteminde Araştırmanın Önemi.....	1
1.2. Performans Sisteminin Amaçları ve Kullanım Alanları.....	2
BÖLÜM 2.....	3
Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi ile İlgili Araştırmalar	3
2.1. Performans” ve “Performans Yönetim Sistemi” Kavram ve Tanım	3
2.2. Performans Yönetim Sistemi Türleri	3
2.2.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Sistemleri.....	4
2.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme.....	4
2.2.3. Sürekli Performans Yönetimi.....	4
2.2.4. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmesi	4
2.2.5. Hedef Kartları (Balanced Scorecard).....	5
2.2.6. Proje Tabanlı Performans Değerlendirmesi).....	5
2.2.7. OKR (Objectives and Key Results).....	5
2.2.8. Kendini Değerlendirme.....	5
2.3. Performans Sistemi Yararları	5
2.4. Performans Değerlendirmenin Kim / Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi.....	6
2.4.1. Üst Yönetim.....	7

2.4.2 İnsan Kaynakları (İK) Departmanı:.....	7
2.4.3 Orta Düzey Yöneticiler ve Takım Liderleri.....	7
2.4.4. Çalışanlar	7
2.4.5. Danışmanlar ve Uzmanlar (Gerektiğinde	7
BÖLÜM 3.....	8
3.1. Performans Yönetim Sistemi / Araştırmanın Modeli	8
3.2. Çalışma Grubu.....	8
3.3. Veri Toplama Araçları	8
3.3.1. Demografik Sorular	9
3.3.2. Performans Sistemi Soruları	9
BÖLÜM 4.....	10
BULGULAR	10
Görüşme Soruları ve Katılımcı Cevapları.....	10-24
BÖLÜM 5.....	25
5.1. Sonuç	25
5.2. Öneriler	26
KAYNAKLAR	27
ÖZET	30
ABSTRACT	31
EKLER	32
EK-1 Demografik Bilgi Formu	32

EK-2 Mülakat Soruları	33
ÖZGEÇMİŞ	34

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde performans değerlendirme sisteminin etkin olarak kullanılıp kullanılmadığını, bu konuya ne denli önem verildiğini ve değerlendirme sonuçlarının çalışanların verimliliğine ne derece etki ettiğini belirlemektir. Çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamak ve çağa ayak uydurmak büyük bir çabayı gerektirmektedir. İnsan ögesinde kaliteyi yakalamak ve iş yaşamında etkin bir rol oynayabilmek, günümüzde her şeyden önce yöneticilerin ve yönetici adaylarının en yeni bilgi, beceri ve yeteneklerle donanmış olmasına bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler, işletme içinde yönetsel kararlarını sağlıklı verilere dayandırmak için, insan kaynakları yönetiminin önemli bir kolu olan performans değerlendirme sistemini kullanmak zorundadırlar. Bu araştırma, performans değerlendirme sisteminin çalışanların verimliliğine etkileri hakkında bilgi sağlamak amacıyla yapılmıştır. Bu araştırmanın veri kaynağı nitel yöntem kullanılarak yapılmış olup, Sincan Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren firmaların İnsan Kaynakları çalışanları ile görüşülerek toplanmıştır.

1.1. Performans Yönetim Sisteminde Araştırmanın Önemi

İşletmelerin rekabet avantajı sağlayıp faaliyetlerine devam edebilmeleri büyük ölçüde çalışanlarını ne ölçüde etkin ve verimli kullandıklarına bağlıdır. Bu nedenle çalışanın işteki başarılarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirilmesi işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Çalışanın işteki başarısını o işle ilgili kriterlere göre değerlendiren bir süreç olan performans değerlendirmesi günümüzde öncelik verilmesi gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları içerisinde önemli bir yer işgal eden performans değerlendirme, işletme ile çalışanın amaç ve hedeflerini bütünleştirme, başarılı olmaları için motive etme, örgütsel ve bireysel gelişimi sağlamaya katkıda bulunma, terfi ve ücret sistemi gibi önemli konularda adaleti temin etme çerçevesinde çok önemli amaçları bulunmaktadır. Bu önemli amaçlar aracılığıyla performans değerlendirme sistemi 5 örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırma amacına hizmet eden bir araç görünümündedir. Örgütsel başarıya katkılarından dolayı performans değerlendirmeyi verimlilik eksenli düşünmek bu çalışmanın önemini bir başka yönden ortaya koymaktadır (Yılmaz, 2006).

1.2. Performans Sisteminin Amaçları ve Kullanım Alanları

Performans yönetim sistemi, organizasyondaki çalışanların performansını ölçmek, değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla kullandıkları yöntem ve süreçlerin bütünü olarak ele alınır. Bu sistemin temel amacı, bireysel ve organizasyonel hedeflere ulaşmayı sağlamak ve sürekli bir gelişim kültürü oluşturmaktır. Çalışanların bireysel hedeflerinin net bir şekilde tanımlanması ve bu hedeflerin organizasyonun genel stratejileriyle uyumlu olmasını sağladığı gibi, organizasyon hedeflerinin tüm departmanlar ve bireyler arasında dağıtılması ve benimsenmesi sağlanır.

Çalışanların performansının objektif kriterler ve standartlar çerçevesinde nesnel olarak değerlendirilirken, çalışanlara düzenli olarak yapıcı bir geri bildirim verilerek performanslarının hangi alanda iyileştirilebileceği konusunda destek olur. Performans değerlendirme sonucunda belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda, çalışanlar için kişisel ve profesyonel gelişim planları oluşturulur. Çalışanların yetkinliklerini artırmak için gerekli eğitim ve gelişim programları oluşturularak uygulama yapılır. Başarılı bir performansın tanınması ve ödüllendirilmesi yoluyla çalışanların motivasyonunun artırılır. Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekli olan destek sağlanarak organizasyona bağlılıkları güçlendirilir. Performans verileri kullanılarak iş süreçlerinin etkinliği ve verimliliği ölçülerek artırılabilir. İnsan kaynağı başta olmak üzere, organizasyonel kaynakların daha etkin kullanılması sağlanır (*Barutçugil, 2004; Uzunoğlu, 2011*).

Çalışanlar ve yöneticiler arasında açık ve şeffaf bir iletişim ortamı oluştururken, ekip içi iş birliğinin ve koordinasyonun geliştirilmesi için performans yönetim sistemi kullanılır. Performans verileri, yöneticilerin stratejik kararlar almasına yardımcı olacak değerli bilgiler sunar. Performans yönetim sistemi, organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşması için gerekli planların yapılmasına destek olur. Performans yönetim sisteminin bu amaçları, organizasyonların daha etkin ve verimli çalışmasını, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmayı ve genel olarak iş performansını sürekli olarak iyileştirmeyi hedefler. Bu sistem, sadece performansı ölçmekle kalmaz, aynı zamanda sürekli gelişim ve iyileşme için bir araç olarak kullanılır.

BÖLÜM 2

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.“Performans” ve “Performans Yönetim Sistemi” Kavram ve Tanım

“Performans” kelimesi sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, başarmaktır. Performans ve performans değerlendirme olarak ele alınan kavramlar çeşitli kaynaklarda “başarı” ve “başarı değerlendirme” olarak kullanılmaktadır (TDK). Performans değerlendirme işlevsel olarak ele alındığında; görev ve birey ile ilgili olup, görev gereği olarak önceden belirlenen kriterleri ve ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amaca ulaşma düzeyini ifade etmektedir.

Performans kavramı, hedeflenen sonuçlara ulaşmak için yapılan eylem ve faaliyetlerin etkinliği, verimliliği olarak tanımlanabilir. Bu kavram, belirlenen hedeflere ne derece yaklaşıldığını ve bu hedeflere ulaşmak için harcanan çabanın ne kadar etkili olduğunu ölçmek amacıyla kullanılır. İş dünyasında performans, hedefler ve beklentiler doğrultusunda çalışanların gösterdiği çaba ve elde ettikleri sonuç ile değerlendirilir (İK Akademi, 2023).

Performans Yönetim Sistemi ise, “Performans yönetim sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002).

2.2.Performans Yönetim Sistemi Türleri

Performans yönetim sistemleri, organizasyonların ihtiyaçlarına ve yapılarına göre farklı türlerde uygulanabilir. Her sistem, belirli bir değerlendirme yöntemi veya süreç dizisi üzerine odaklanır (Barutçugil, 2004).

2.2.1 Geleneksel Performans Değerlendirme Sistemleri

Yıllık Performans Değerlendirmesi: Çalışanların performanslarının genellikle yılda bir kez değerlendirildiği sistemlerdir. Bu değerlendirme, geçmiş yılın performansını özetler ve gelecek yılın hedeflerini belirler (Shaout ve Yousif, 2014).

Hedeflere Dayalı Değerlendirme: Çalışanların belirli ve ölçülebilir hedefler doğrultusunda performanslarının değerlendirildiği sistemdir. Hedefler, genellikle çalışan ve yönetici tarafından birlikte belirlenir (Gökaslan, 2000).

2.2.2 360 Derece Performans Değerlendirme

Çok Yönlü Geri Bildirim: Çalışanların performansının, yöneticiler, meslektaşlar, astlar ve bazen müşteriler gibi çeşitli kaynaklardan gelen geri bildirimlerle değerlendirildiği sistemdir. Bu yöntem, kapsamlı bir performans resmi sunar (Gökaslan, 2000).

Gelişim Odaklı: 360 derece geri bildirim sistemi, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelerine yardımcı olarak, profesyonel gelişimlerini destekler (Gökaslan, 2000).

2.2.3 Sürekli Performans Yönetimi

Düzenli Geri Bildirim ve Koçluk: Çalışanların performansının sürekli olarak izlenmesi ve düzenli geri bildirimler verilmesi üzerine kurulu sistemlerdir. Bu yaklaşım, sorunların ve fırsatların anında ele alınmasını sağlar (Sabuncuoğlu, 2000).

Esnek Hedef Belirleme: Hedefler düzenli olarak gözden geçirilir ve gerekirse güncellenir, böylece çalışanlar değişen iş koşullarına ve önceliklere hızlıca uyum sağlayabilirler (Sabuncuoğlu, 2000).

2.2.4 Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmesi

Yetkinliklerin Değerlendirilmesi: Çalışanların belirli yetkinliklere göre (örneğin liderlik, iletişim, problem çözme) değerlendirildiği sistemlerdir. Bu değerlendirme, genellikle yetkinlik matrisleri ve modelleri kullanılarak yapılır (Kayalı, 2012).

Kariyer Gelişimi: Yetkinlik bazlı değerlendirmeler, çalışanların kariyer gelişim planlarının oluşturulmasına yardımcı olur ve yetkinliklerini geliştirmeleri için rehberlik sağlar (Uzunoğlu, 2011).

2.2.5 Hedef Kartları (Balanced Scorecard)

Çok Boyutlu Performans Değerlendirmesi: Performansı, finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme-gelişim gibi çeşitli perspektiflerden değerlendiren bir sistemdir (Barutcugil, 2004).

Stratejik Uyum: Balanced Scorecard, organizasyonun stratejik hedefleriyle çalışanların bireysel hedeflerini uyumlu hale getirerek, stratejik yönetimi destekler (Barutcugil, 2004).

2.2.6 Proje Tabanlı Performans Değerlendirmesi

Proje Performansı: Çalışanların performansının, katıldıkları projelere ve bu projelerdeki katkılarına göre değerlendirildiği sistemlerdir.

Esnek ve Dinamik: Proje bazlı değerlendirmeler, çalışanların farklı projelerdeki performansını dinamik bir şekilde izlemeyi sağlar.

2.2.7 OKR (Objectives and Key Results)

Hedefler ve Anahtar Sonuçlar: OKR sistemi, belirli dönemler için (örneğin üç ay) hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak anahtar sonuçları tanımlar.

Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: OKR'ler genellikle organizasyon genelinde şeffaf bir şekilde paylaşılır, böylece herkesin ilerlemesi izlenebilir ve hesap verebilirlik sağlanır.

2.2.8 Kendini Değerlendirme

Öz Değerlendirme: Çalışanların kendi performanslarını değerlendirip, güçlü ve gelişime açık yönlerini belirlemelerini sağlar.

Öz Farkındalık: Kendini değerlendirme, çalışanların öz farkındalığını artırarak, kişisel gelişimlerini destekler.

2.3 Performans Sisteminin Yararları

Performans yönetim sistemi organizasyonun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırırken, çalışanların da yeteneklerini ve verimliliklerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olur.

Performans yönetim sisteminin sağladığı yararları şöyle sıralayabiliriz (Çetin,2006):

- Çalışanın başarısının adil ve standart kriterlerle ölçülmesi,
- Etkin bir iletişim süreci oluşturularak kişilere geri bildirimde bulunulması,
- Çalışanların kişisel gelişimi sağlanarak işletmenin etkinliğinin arttırılması,
- Çalışanın davranış, bilgi ve becerilerini izleme ve değerlendirme olanağı,
- Çalışanın geliştirilmesi ve performansının iyileştirilmesi amacıyla yapılacak çalışmalara kaynak teşkil etmesi.

Yöneticiler performans değerlendirme sistemi ile çalışanların performanslarını ölçerek, çalışanın geliştirilmesi gereken yönlerini, kimin hangi yönde geliştirilmesi gerektiğini ve güçlü yanlarını belirleyebilirler. Böylece kişilerin gerekli olan alanlarda eğitim alabilmeleri mümkün kılınır. Ayrıca yetenekleri ve becerileri doğrultusunda farklı görevler alabilmelerine ilişkin kararların verilmesine olanak sağlayan veriler de elde edilmiş olur.

Performans değerlendirme sonuçları, başarısız olan ve belirli bir süre eğitim yoluyla geliştirilmeye çalışılan, ancak yine de başarı gösteremeyen kişilerin işten çıkarılma kararlarında da etkili bir araçtır.

Birçok örnekte de olduğu gibi, çalışanların iş performansları ve şirkette gelecekleri ile ilgili ulaşabildikleri tek düzenli geribildirim bu değerlendirmelerdir. Ayrıca çalışanların haksız yere görevden çıkartılması ya da eşit fırsat kanunları çerçevesinde adaletsiz davranıldığını söylediklerinde bu iddialarla savaşılabilmek için çok kuvvetli araçlardan biridir. Performans değerlendirme süreci yıl boyunca düzenli bir şekilde devam etmelidir. Yönetimin tüm kademeleri fikirlerini sunmadan değerlendirme sonuçlarını, çalışanlara gösterilmemelidir. Bu yeniden gözden geçirmede değerlendirme oranının gösterebileceği değişimden önce, sonucun çalışanla paylaşılmasından kaçınmayı sağlar (Matthew J. Camardella, 2003).

2.4 Performans Değerlendirmenin Kim / Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi

Performans değerlendirme sistemlerinde, değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Değerlendirme periyodunda, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin çalışanları gözlemleyebilmek ve performanslarına ilişkin karar

vereabilmek açısından yeterli sreye sahip olmaları gerekmektedir (Barutçugil, 2002; Canman, 1993; Uyargil, 1994).

2.4.1 st Yönetim:

- Performans yönetim sisteminin stratejik yönünü belirler.
- Performans yönetim sisteminin organizasyonun hedefleri ile uyumlu olmasını sağlar.
- Performans değerlendirme süreçlerine katılır ve liderlik eder.

2.4.2 İnsan Kaynakları (İK) Departmanı:

- Performans yönetim sistemini tasarlar ve geliştirir.
- Performans kriterlerini ve değerlendirme araçlarını oluşturur.
- Yöneticilere ve çalışanlara eğitim ve rehberlik sağlar.
- Performans değerlendirme süreçlerini koordine eder ve denetler.

2.4.3 Orta Düzey Yöneticiler ve Takım Liderleri:

- Performans değerlendirme sürecinin günlük uygulanmasından sorumludur.
- Çalışanların performansını izler ve düzenli geribildirim sağlar.
- Performans değerlendirmeleri gerçekleştirir ve sonuçları İK departmanına iletir.

2.4.4 Çalışanlar:

- Kendi performanslarını değerlendirme sürecine aktif olarak katılırlar.
- Belirlenen performans hedeflerine ulaşmak için çaba gösterirler.
- Performans geri bildirimlerine açık olur ve gelişim için adımlar atarlar.

2.4.5 Danışmanlar ve Uzmanlar (Gerektiğinde):

- Performans yönetim sistemi konusunda dışarıdan uzmanlık ve öneriler sunar.
- Özellikle büyük ve karmaşık organizasyonlarda, sistemin etkinliğini artırmak için profesyonel destek sağlar.

BÖLÜM 3

YÖNTEM

3.1 Performans Yönetim Sistemi / Araştırmanın Modeli

Bu araştırma verileri nitel yöntem kullanılarak toplanmıştır. Çalışma Ankara ilinde, Sincan Organize Sanayi Bölgesinde (ASO 1) faaliyet gösteren firmaların İnsan Kaynakları departmanında görev yapan personeller ile görüşülerek, şirkette uygulanan mevcut performans değerlendirme yönteminin nasıl yapıldığını tespit eden bir araştırmadır. Değerlendirmeler sonucunda aldıkları geri bildirimler, alınan geribildirimler ile çalışma motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.2 Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, Ankara Sincan Organize Sanayi Bölgesinde (ASO 1) faaliyet gösteren firmaların farklı birimlerinde çalışan 10 personelden oluşmuştur. Çalışanların yaş ortalaması, 31,7 olup, cinsiyet dağılımı ise 3 kadın, 7 erkekten oluşmaktadır. Katılımcıların 3'ü yüksek lisans; 7'si lisans mezunudur. 4 katılımcı bekar, 6 katılımcı evlidir. Çalışanlar; İnsan Kaynakları departmanında müdür, müdür yardımcısı, kıdemli uzman ve uzman pozisyonlarında görev yapmaktadırlar. Katılımcıların 3'ü enerji, 4'ü üretim, 1'i savunma sanayi, 2'si metal sektöründe çalışmaktadır. Ortalama çalışma süreleri 5,9 yıldır. Çalışanların ayrıntılı demografik bilgileri **Tablo 1**'de sunulmuştur.

3.3 Veri Toplama Araçları

KATILIMCI	Cinsiyet	Yaş	Eğitim durumu	Medeni Durumu	Meslek	Sektör	Çalışılan birim	Çalışma süresi
1	Erkek	33	Lisans	Evli	Müdür	Enerji	İnsan Kaynakları	4 Yıl
2	Kadın	35	Lisans	Evli	Kd. Uzman	Üretim	İnsan Kaynakları	2 Yıl
3	Erkek	28	Lisans	Bekar	Uzman	Üretim	İnsan Kaynakları	4 Yıl
4	Erkek	41	Yüksek Lisans	Evli	Müdür	Üretim	İnsan Kaynakları	14 Yıl
5	Erkek	24	Lisans	Bekar	Kd. Uzman	Enerji	İnsan Kaynakları	3 Yıl
6	Erkek	28	Yüksek Lisans	Bekar	Kd. Uzman	Savunma	İnsan Kaynakları	4 Yıl
7	Erkek	29	Yüksek Lisans	Bekar	Kd. Uzman	Metal	İnsan Kaynakları	5 Yıl
8	Kadın	33	Lisans	Evli	Müdür Yardımcısı	Metal	İnsan Kaynakları	8 Yıl
9	Kadın	35	Lisans	Evli	Müdür Yardımcısı	Üretim	İnsan Kaynakları	9 Yıl
10	Erkek	31	Lisans	Evli	Müdür	Enerji	İnsan Kaynakları	6 Yıl

Tablo 1 Katılımcı Demografik Bilgilerinin Dağılımı

Bu çalışmanın verileri, araştırmacı tarafından hazırlanan soruların katılımcılara çevrim içi ve yüz yüze görüşmeler yoluyla sorulması ile toplanmıştır. 10 firmada gerçekleştirilen görüşmelerin 4'ü ilgili çalışanların şirketlerine giderek yüz yüze, 7'si ise çevrim içi görüşme yöntemiyle yapılmıştır.

Görüşmede hazırlanan sorular iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine dair sorular yer alırken, ikinci bölümde performans yönetim sistemine ilişkin açık uçlu sorular sorulmuştur.

3.3.1 Demografik Sorular

- Cinsiyet
- Yaş
- Eğitim Durumu
- Medeni Durumu
- Mesleği
- Sektör
- Çalışılan Birim
- Çalışma Süresi

3.3.2 Performans Sistemi Soruları

- Performans yönetimi sisteminizi nasıl tanımlarsınız?
- Performans değerlendirmeleriniz ne sıklıkla yapılır? Hangi dönemlerde gerçekleştirilir?
- Performans değerlendirilirken hangi kriterler baz alınıyor?
- İnsan Kaynakları birimi olarak performans yönetim sistemi sürecinin neresinde bulunuyorsunuz?
- Performans yönetimi sürecinizde hangi adımları izlersiniz?
- Performans yönetimi sürecinizde çalışanların gelişim planları oluşturmalarına destek veriyor musunuz? Nasıl destek oluyorsunuz?
- Performans yönetimi sisteminizde geri bildirim mekanizması nasıl işliyor?
- Performans yönetimi sistemini çalışanların motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkileri hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Performans yönetimi sürecinde çalışanların kendi performanslarını değerlendirmesine olanak sağlıyor musunuz?

BÖLÜM 4

BULGULAR

Bu bölümde, daha önce hazırlanmış olan Performans Sistemi Sorularının, Sincan Organize Sanayide 10 farklı Firma çalışanları ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen verilere yer verilmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden olan açık uçlu görüşme tekniğinin uygulanması ile verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1 “Performans yönetimi sisteminizi nasıl tanımlarsınız?” sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplara ilişkin görüşler aşağıda belirtilmiştir.

- **Katılımcı 1:** Performans yönetimi sistemi, bir organizasyondaki çalışanların bireysel ve takım olarak hedeflerine ulaşmalarını sağlamak ve performanslarını sürekli olarak iyileştirmek için kullanılan sistematik bir yaklaşımdır.
- **Katılımcı 2:** Çalışanların yeteneklerini en üst düzeye çıkararak, organizasyonun genel stratejik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan bir sistemdir.
- **Katılımcı 3:** Bu sistem, performans değerlendirmeleri, hedef belirlemeleri, geri bildirim süreçlerini ve gelişim planlarını içeren bir sistemdir.
- **Katılımcı 4:** Çalışanların ve işverenin mevcut sistemi iyileştirmek, aynı zamanda personellerin motivasyonunu en üst seviyeye çıkarmak için kurulan bir sistemdir.
- **Katılımcı 5:** Çalışanların performanslarını bireysel ve ekip olarak değerlendirmek, bunların gelişimine katkı sağlamak ve ödüllendirme sistemidir.
- **Katılımcı 6:** Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmak için destekleyici, ödüllendirici bir sistemdir.
- **Katılımcı 7:** Çalışanın performansını artırmak ve sürdürmek için stratejik bir yöntemdir.
- **Katılımcı 8:** Çalışanların başarılarının ve yüksek motivasyonlarının ödüllendirilmesi ve takdir edilmesidir.

- **Katılımcı 9:** Bir çalışanın işe girmesiyle başlayan ve işten ayrılmasına kadar olan süreçte firma vizyonunu ve misyonunu başarıyla devam ettirmekten ziyade, personeline gelişimini desteklemektir.
- **Katılımcı 10:** Bireylerin kişiliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin ölçülmesini diyebiliriz.

Katılımcıların performans yönetim sistemini tanımlarken, bir organizasyonun bireysel ve takımsal başarısı olarak ifade ederken, ödül ve takdir sistemini de ele aldığını ifade etmektedir. Performans yönetimi sistemi, çalışanların bireysel ve takım hedeflerine ulaşmalarını sağlamak ve performanslarını sürekli olarak iyileştirmek amacıyla kullanılan sistematik bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Bu sistem, performans değerlendirmeleri, hedef belirlemeleri, geri bildirim süreçleri ve gelişim planlarını içerir. Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunurken, çalışanların yeteneklerini en üst düzeye çıkarmayı ve motivasyonlarını artırmayı hedefledikleri iletilmiştir. Ayrıca, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarını desteklediğini, ödüllendirme sistemleriyle başarılarını takdir ettiği belirtilmiştir. Çalışanın işe girişinden işten ayrılışına kadar olan süreçte, onların gelişimini desteklemeye odaklandığı, kişilik, davranış ve yeteneklerini ölçtüğü ifade edilmiştir.

4.2 “Performans değerlendirmeleriniz ne sıklıkla yapılır? Hangi dönemlerde gerçekleştirilir?” sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplara ilişkin görüşler aşağıda belirtilmiştir.

- **Katılımcı 1:** Yılda 1 kere yapılır, yılın bitmesine müteakip Ocak ayında gerçekleştirilir.
- **Katılımcı 2:** Performans Değerlendirme yılda 2 kez yapılır. Haziran bitimi ve Aralık bitiminde değerlendirmeler yapılır.
- **Katılımcı 3:** Performans Değerlendirme yılda 1 kez yapılır. Her yılın Ocak ayında gerçekleşir.
- **Katılımcı 4:** Performans Değerlendirme yılda 2 kez yapılır. Temmuz ve Ocak aylarında değerlendirmeler yapılır.
- **Katılımcı 5:** Performans Değerlendirme yılda 2 kez yapılır. Haziran ayının sonu ve Ocak ayının sonunda yapılır.
- **Katılımcı 6:** Performans Değerlendirme yılda 2 kez yapılır. Yıl ortası ve yıl sonunda yapılır.

- **Katılımcı 7:** Yılda 1 kere yapılır, Ocak ayında değerlendirmeler yapılır.
- **Katılımcı 8:** Yılda 1 kere yapılır, her yılın Şubat döneminde tamamlanmış olur.
- **Katılımcı 9:** Yılda 1 kere yapılır, Aralık ayı içerisinde değerlendirmeler tamamlanır.
- **Katılımcı 10:** Performans Değerlendirme yılda 2 kez yapılır. Temmuz ve ocak aylarında değerlendirmeler yapılır.

Performans değerlendirmelerinin sıklığıyla ilgili verilen cevaplara bakıldığında bazı katılımcılar yılda 1 kez genellikle Ocak, Şubat veya Aralık aylarında yapılır diye cevap verirken, diğer katılımcılarımız Yılda 2 kez: Haziran, Temmuz ve Aralık aylarında veya yıl ortası ve yıl sonunda gerçekleştirildiğine yer verilmiştir.

4.3 “Performans değerlendirilirken hangi kriterler baz alınıyor?” sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplara ilişkin görüşler aşağıda belirtilmiştir.

- **Katılımcı 1:** Personelin yapmış olduğu bütün iş dikkate alınarak yapılmaktadır. Şirket hedefleri belirlenirken, çalışanın sorumluluğundaki dağıtım hedefi tespit edilerek tebliğ edilir. Planlama doğrultusunda bu çalışanlar bütçe yönetimi ile birlikte hedefleri gerçekleştirmek için stratejik bir şekilde çalışırlar. Bizim şirkette 4 dönem olacak şekilde hedeflerin gerçekleşme süresi vardır. Satıştan ziyade tahsilat, cari borç kapatma, stoksuz çalışma kriterleri de baz alınmaktadır.
- **Katılımcı 4:** Şirketimizde çalışan personellerin hedefleri tespit edilir, tespit edilen bu hedefler personellere iletdikten sonra her ay sonu cari bazında kontrol edilir. Personellerin performans değerlendirilmesi sadece satış hedeflerine bağlı olmamakla birlikte, çalışmış olduğu bu süre içerisinde ekip çalışması, amirleriyle iletişimi, ekip uyumu, özellikle iletişim konusunda kriterleri değerlendirilerek performans değerlendirilmesine dahil edilir.
- **Katılımcı 5:** Zamanı verimli kullanan, takım çalışması, iletişim becerileri, teknik bilgiye sahiplik durumu, tutumu, yapılan işin şirkete katkısı veya şirkette zararı gibi etkenler baz alınıyor. Bunun gibi daha birçok neden sıralanabilir.
- **Katılımcı 6:** Performans değerlendirme kriterleri, ekibin içerisindeki iletişimi, ekipler arası iletişimi, müşteri veya iş ortaklarıyla iletişimi, zamanı

verimli kullanması, mesai saatleri içerisindeki verimli çalışma süresi, görev yetki ve sorumluluklarını bilerek hareket etmesi, amirleriyle iletişimi, stres veya baskı altında nasıl çalıştığının tespiti gibi kriterler baz alınarak yapılmaktadır.

- **Katılımcı 7:** Performans değerlendirilmesi, yıl içerisinde yapılan çalışmalara istinaden değerlendiriliyor. Çalışanın belirlenen hedefe ne derece ve ne kadar süre ile ulaştığı değerlendirilir. Çalışanın ürettiği işin kalitesi, doğruluk ve detaylara gösterdiği özen değerlendirilir. Çalışanın ekip içindeki çalışması, iş birliği yapma yeteneği ve takım olma yeteneği değerlendirilir. Çalışanın yeni fikirler üretmeye ve yeniliğe açık olmaya, mevcut süreçleri iyileştirme konusundaki performansı değerlendirilir.
- **Katılımcı 8:** Performans değerlendirilirken çeşitli kriterler dikkate alınır ve bu kriterler genellikle şirketin stratejik hedeflerine ulaşmasına ve çalışanların durumuna göre belirlenir. Çalışanın iş kalitesi, inovasyona açık olması, yenilikleri takip edilmesi değerlendirilir. Çalışanın sözlü ve yazılı iletişim yeteneği, bilgi ve becerilerini ne kadar net ve etkili bir şekilde ifade edebildiği değerlendirilir. Çalışanın değişen koşullara ve taleplere nasıl uyum sağladığı gözlemlenir. Çalışanın görevlerini zamanında tamamlama ve iş akışını etkin bir şekilde yönetme becerisi değerlendirilir. Çalışanın kişisel gelişimi için gösterdiği çaba, eğitimlere katılımı ve yeni beceriler öğrenme isteği değerlendirilir.
- **Katılımcı 9:** Performans sisteminde standart uygulamalar takip edildikten sonra aslında şirketimiz için önemli olan, kendi şirket kültürümüze uygun kriterlere uygun olup olmadığı kontrol edilir. İş süreçlerindeki doğru planlamayı yapabilme yeteneği var mı buna bakılır. Kendi görev ve sorumlulukları alanında güvenli bir çalışma ortamı var mı buna bakılır. Yönetici ve çalışan arasındaki açık iletişimi doğru ve şeffaf bir şekilde yürütebiliyor mu buna bakılır. Ekip arkadaşının ihtiyacı olması durumunda destek oluyor mu ona bakılır. Yapmış olduğu iş süreçleriyle ilgili hedefleri gelecek odaklı mıdır ona bakılır.
- **Katılımcı 10:** Her ne kadar iletişimin iyi olsa da, takım ve ekip çalışmasında harika olsan da, zamanı iyi yönetsen de hedef diye bir rakam gerçeği var. Bu sayısal kriter tutmadığı takdirde performansın iyi olma şansı yok.

Katılımcıların bazıları tarafından; çalışanın sorumluluğundaki hedefler belirlendiği ve tebliğ edildiği, hedeflerin farklı dönemlerde gerçekleştiği ve satış, tahsilat, cari borç kapatma, stoksuz çalışma gibi kriterlerin dikkate alındığı belirtilmiştir. Diğer tarafta aylık hedef kontrolü yapıldığı, zaman yönetimi ve takım çalışmasına önem verildiği, iletişim ve görev bilincinin yüksek olduğu, hedeflere ulaşma ve iş kalitesi bakımından işbirlikçi yapılarak süreçlerin iyileştirildiği, şirket stratejisine uyumlu bir çalışma modeli ile şirket kültürünü de dikkate alarak sayısal hedeflerle kriterlerin oluşturulduğu belirtilmektedir.

4.4 “İnsan Kaynakları birimi olarak performans yönetim sistemi sürecinin neresinde bulunuyorsunuz?” sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplara ilişkin görüşler aşağıda belirtilmiştir.

- **Katılımcı 1:** İnsan Kaynakları Direktörlüğü bünyesinde bulunan Performans yönetim birimi tarafından süreçler yönetilmektedir. Bu sürecin operasyon kısmında bulunuyorum. Süreç tamamlandıktan sonra üst birime raporlamaları yapıyorum.
- **Katılımcı 2:** İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından yönetilmekte olan bu süreç ile ilgili raporlamalar İnsan Kaynakları Direktörü tarafından CEO’ya yapılmaktadır. Departman sorumlusu olarak bu sürecin yürütülerek analiz edilmesi bende.
- **Katılımcı 3:** Süreçler İnsan Kaynakları Departmanı tarafından yönetilmektedir. Sonuçlar İnsan Kaynakları Müdürü yani benim tarafından Genel Müdür ve Yönetim Kurulu’na yapılmaktadır.
- **Katılımcı 4:** Performans yönetimi sistemi ile ilgili tüm yetki ve sorumluluk İnsan Kaynakları Direktörü ’ne ait olup, sürecin yürütülmesi buradan gerçekleşir. Bu işin sorumluluğu bende olduğu için süreç takip ve sonuçlar benim tarafımdan hazırlanmaktadır.
- **Katılımcı 5:** İnsan Kaynakları Direktörlüğüne bağlı İnsan Kaynakları Müdürü olarak görev yapıyorum. Performans Yönetim Müdürlüğü tarafından yürütülmekte olan bu süreç ve Sonuçlar neticesinde Yönetim Kurulu’na sunulmaktadır.
- **Katılımcı 6:** Organizasyonda İnsan Kaynakları Müdürlüğüne bağlı olan Performans Değerlendirme departmanı süreçleri tamamladıktan sonra İnsan Kaynakları Müdürüne raporlama yapar. İnsan Kaynakları Müdürü ise analiz sürecini bitirdikten sonra yönetime sunar.

- **Katılımcı 7:** Şirkette Performans departmanında görev yaptığım için tüm hazırlıklar ve analizler benim tarafımdan yapılmaktadır. Yapılan analizler sonucu yönetim kuruluna raporlanmaktadır.
- **Katılımcı 8:** İnsan Kaynakları Müdür yardımcısı olarak görev yaptığım İnsan Kaynakları departmanında, performans sisteminin uygulamasından raporlama kısmına kadar olan süreç benim sorumluluğundadır. Raporlama kısmı çıktıktan sonra ik müdürüne gerekli sunumlar yapılarak yönetime bilgi vermek amacıyla paylaşılmaktadır.
- **Katılımcı 9:** Performans yönetim sisteminde insan kaynakları departmanına uygulama öncesinde sadece destek vermekteyim. Diğer tüm süreçler diğer arkadaşlarımızın görev sorumluluğundadır.
- **Katılımcı 10:** Performans yönetim sistemi uygulamasına başlamadan önce tüm hazırlıkların yapılmasıyla birlikte uygulanabilir hale gelene kadar ki tüm süreç benim sorumluluğundadır.

Performans yönetim sistemi sürecinde İnsan Kaynakları biriminin rolüne ilişkin katılımcıların cevapları incelendiğinde, Performans yönetim sürecinin operasyon kısmında yer aldığı ve raporlama yapıldığı, bununla birlikte süreci yürütmek ve analiz etmek, üst yönetime raporlama yapıldığı ifade edilmiştir. Katılımcıların bazıları, tüm yetki ve sorumluluğun İnsan Kaynaklarında olduğunu, bazı katılımcılar ise Yönetim Kurulunda olduğunu ifade etmiştir. İnsan Kaynakları biriminin performans yönetim sürecinde operasyonel hazırlık, süreç yürütme, analiz, raporlama ve yönetimle iletişim gibi çeşitli aşamalarda rol aldığını görülmektedir.

4.5 “Performans yönetimi sürecinizde hangi adımları izlersiniz?” sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplara ilişkin görüşler aşağıda belirtilmiştir.

- **Katılımcı 1:** Belirlenen hedeflere ulaşma, iş çıktı kalitesi, verimlilik ve üretkenlik, yetkinlik ve beceriler
- **Katılımcı 2:** Hedeflerin tamamlanması, inisiyatif alma ve yeniliğe açıklık, iletişim becerileri, takım çalışması zaman yönetimi,
- **Katılımcı 3:** Performans yönetim sisteminde izlenen adımlar genellikle şirketin stratejik hedeflerini ve çalışanın rolüne göre değişebilir. Bu durumda çalışanın yapmış olduğu işin sonuç odaklı olması, doğru ve şeffaf bir şekilde olması, detaylara özen göstermiş olması, yapılan işi verimlilik esasına göre çıkarması, yetkinlik ve becerilerini kullanabilmesi, iş birliği ve takım çalışması içindeki durumu, inovasyona açık olması, problem karşısında problem çözme yeteneğini kullanabilmesi.
- **Katılımcı 4:** Performans yönetim sisteminde öncelikle şirket içindeki ekip arkadaşları ve diğer departmanlar arası iletişimin iyi olması gözlenmelidir, daha sonrasında belirlenen hedefler doğrultusunda göstermiş olduğu çaba ne kadar bunun tespiti yapılması gerekmektedir. Hedefe giderken performansını geliştirecek bilgi beceri ve yetkinliğini aktif bir şekilde kullanması gerekmektedir. Müşteri ve iş ortaklarıyla iyi bir iletişim kurarak operasyonun doğru ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesi gözlemlenmektedir.
- **Katılımcı 5:** Performans yönetim sisteminde izlediğimiz adımlar şu şekildedir. Belirlenen hedefin ne kadar gerçekleştiği tespit edilir, sonrasında amirleriyle ekip arkadaşlarıyla iletişimi tespit edilmektedir. Zamanı etkin ve iyi bir şekilde kullanılabiliyor mu buna bakılmaktadır. Karşılaştığı problemler karşısında nasıl bir çözüm yolu bulmalıdır.
- **Katılımcı 6:** performans yönetim sürecinde hedefler belirlenir. Planlamalar yapılarak bir yol çizilir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında düzenli olarak geri bildirim ve değerlendirme toplantıları yapılır. Belirlenen performans göstergeleri ve hedeflere ulaşma durumu değerlendirilir. Gelişim ve eğitim planları oluşturularak ödüllendirme ve takdir sistemi devreye girer. Performansın izlenmesi ve iyileştirilmesi durumu değerlendirilir.
- **Katılımcı 7:** Performans yönetim sürecinde hedefler belirlenerek beklentiler açıklanır. Kişisel gelişim planları ve kaynak destek sağlama çalışmaları yapılır. Performans dönemi boyunca ara değerlendirmeler yapılarak gerekli veriler toplanır. Toplanan veriler kapsamlı bir şekilde incelenerek geri

bildirimde bulunulur. Bu süreçlerden sonra varsa performans ödülleri motivasyon ve bağlılık çalışmalarını artırma süreçleri devam eder. Süreçler izlendikten sonra gözden geçirilir ve iyileştirme önerileri sunulur.

- **Katılımcı 8:** performans yönetim sisteminde çalışanın hedefi belirlenirken aynı zamanda beklentilerin nasıl karşılanacağı görüşülür. Performans dönemi boyunca yapılan işler sürekli analiz edilerek gerekli belgelerle birlikte dokümantasyon oluşturularak arşivlenir sürekli izleme ve geri bildirim verilir. Performans sonucuna göre ödüllendirme ve terfi süreçleri görüşülür. Performansı düşük olan personellerin gelişim alanları tespit edilerek neler yapılabilir bununla ilgili çalışmalar yapılır.
- **Katılımcı 9:** Performans yönetim sisteminde ilk önce hedefin tutup tutmadığı kontrol edilir. Ardından diğer kriterler olan ekip iletişimi, çalışma arkadaşlarıyla geçimi, ekip ve amirlerine karşı durumu, şirket kültürüne uygun çalışıp çalışmadığı, diğer arkadaşlarından da almış olduğumuz geri bildirimlere istinaden değerlendirmelerin uygun olup olmadığı tespit edilerek süreç tamamlanır. Her bir kriterin farklı bir puanlaması olup şirketimizce belirlenen puanın üstünde kalması durumunda ödüllendirme takdir sistemine dahil olduğu gibi, belirlenen puanın altında kalması durumunda ise gelişim alanlarının tespit edilerek yapılacak hususlar değerlendirilir.
- **Katılımı 10:** Bizim şirketimiz standart performans sistemine bağlı kalınmaksızın personelin motivasyonunu yükseltmek amacıyla, iş süreçlerindeki iyileştirmelerle, mutlu bir çalışan profilini oluşturmak amacıyla performans sistemi dışında da uygulamalarımız vardır. Bu uygulamalar bize beklediğimiz sonuçta da verdiği takdirde bu durum personelin performansını olumlu bir şekilde etkilediğini zaten görmekteyiz. Evet şirketimizde bir performans sistemi var ancak bu her ne kadar sistematik bir durum olsa da bizim için önemli olan çalışanlarımızın motivasyonu, bağlılık konusunda çalışmaları, samimiyeti ve şeffaflığıdır.

Performans yönetimi sürecinde izlenen adımlara ilişkin katılımcıların cevapları incelendiğinde, hedeflere ulaşma, iş kalitesi, verimlilik ve üretkenlik, yetkinlik ve becerilerin dikkate alındığı, Hedeflerin tamamlanması, inisiyatif alma, yeniliğe açıklık, iletişim becerileri, takım çalışması ve zaman yönetimi ele alınarak değerlendirildiği ifade

edilmiştir. Katılımcılar arasında sonuç odaklı iş süreçleri bakımından doğru ve şeffaf yürütülmesi, detaylara özen verilmesi, yetkinlik ve becerilerin kullanımı, iş birliği yapılarak takım çalışmasına önem verilmesi gerektiği iletilmiştir.

Performans yönetimi süreci, çalışan motivasyonu ve bağlılığına önem verirken hedef belirleme, iletişim, yetkinlik, problem çözme, verimlilik, geri bildirim, ödüllendirme ve sürekli izleme adımlarından oluştuğu iletilmiştir.

4.6 “Performans yönetimi sürecinizde çalışanların gelişim planları oluşturmalarına destek veriyor musunuz? Nasıl destek oluyorsunuz?” sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplara ilişkin görüşler aşağıda belirtilmiştir.

- **Katılımcı 1:** Performans değerlendirme sisteminde hazırlanmış olan raporda, personelin zayıf olduğu, gelişim alanının açıldığı durumlarda tabii ki destek oluyoruz. Performansı düşük gelen personelimizi şirketimize kazandırmak amacıyla, geliştirilmesi gereken hangi yönü varsa onu tespit edip oraya odaklanıyoruz. Gerekirse bunu eğitimini destekliyoruz, gerekirse bunun koçluk yaparak ilerliyoruz. Personel kaybetmek gibi bir niyetimiz asla yoktur.
- **Katılımcı 2:** Performans değerlendirme sonuçları sırasında çalışanların güçlü ve gelişime açık yönleri tespit edilir aslında bu analiz gelişimlerin ihtiyacını netleştirmek için oluşturulur. Çalışanlarla birebir görüşmeler yapılmakta, deneyimli çalışanlar ya da yöneticiler tarafından mentorluk programlarına dahil olunur. Gerekirse kariyer ve gelişim planları oluşturulur.
- **Katılımcı 3:** Performans değerlendirmeyi sonuçları netleştikten sonra, çalışanların gelişim alanları tespit edilir. Değerlendirme sonucunda birebir görüşmeler yapılır, öncelikle ailesel bir problemi olup olmadığı mutlaka sorulur. Daha sonrasında sorunun kaynağı tespit edilerek ne yapılması gerektiği konusunda bir planlama yapılır. Çalışana mutlaka girişim fırsatları sunulur. Motivasyon veya teşvik çalışmaları uygulanır.
- **Katılımcı 4:** Personellerin gelişim planları yöneticileriyle görüşmeden sonra performans değerlendirme sistemi sonuçlarına göre değerlendirilir. Gelişim planları üzerine neler yapılabilir yönetimle birlikte karar verilir. Personelin eğitime ihtiyacı varsa eğitim planlaması yapılır. Hedeflerinde herhangi bir sorun varsa sorunun kaynağı tespit edilir. Şirket olarak ek bütçe varsa

personel de gerçekten iyi niyetliyse şirkete bağlı bir personel ise bütçe planlamasına dahil edilir. Motivasyon kaynakları bir planlama yapılarak gerek maddi gerek manevi destek olunur.

- **Katılımcı 5:** Gelişim planları ilgili departman müdürü ve yönetim kurulu tarafından yapılır. Personeli şirkete kazandırmak ve motivasyonu yükseltmek amacıyla yapılan bu planlama stratejik planlama içerisine dahil edilir. Gerektiğinde destek ve liderlik yapılır, planlama neticesinde gerekli gözlem ve değerlendirme yapılarak sürecin nasıl ilerlediği analiz edilir.
- **Katılımcı 6:** Performans değerlendirme sistemi sonucunda personelin gelişim alanları, personelin gerçekten bu işte verimli olmak istediğini, iyi niyetli olduğu, gerçekten şirket kültürünü benimseyen ve şeffaf bir yapısı olduğu kanaatine varıldığında, personeli kaybetmemek ve motivasyonunu yüksek tutmak için çalışmalar yapılır. Yapılan bu çalışma aslında bir yatırım planlamasına da dönüşür.
- **Katılımcı 7:** Açıkçası performans yönetim sisteminde gelişim alanlarını tespit edilen personeller ile ilgili herhangi bir planlama yapılmamaktadır.
- **Katılımcı 8:** Bu konuyla ilgili herhangi bir açıklama yapmak istememektedir
- **Katılımcı 9:** Şirketimizde uygulanan performans yönetim sistemi sonucuna göre performansı düşük olan personel direk kadro dışı bırakılır.
- **Katılımcı 10:** Çalışanlarımızın gelişim alanlarına yönelik eğitimler düzenlemekteyiz. Aynı zamanda motivasyon çalışmaları yaparak sosyal etkinlikler düzenlemekteyiz. Çalışanların bir arada ekip içerisinde uyumlu bir şekilde çalışması için toplu bir şekilde sosyal aktiviteler düzenlemekteyiz.

Katılımcıların bazıları çalıştıkları şirkette gelişim planlamaları yaparak süreçte destek olmaya çalışırken, bazı katılımcılar çalışanların performans değerlendirme sonrasında gelişim planı yapmadıklarını belirtmişlerdir. Burada gelişim planı yapan şirketler, eğitim ve hedef kısmında üst yönetimin ve İnsan Kaynakları departmanının uygulamaları ve geri bildirimleriyle süreçlerin devam ettiğini söylediler. Motivasyon çalışmaları ile birlikte liderlik yapılmaktadır. Katılımcıların bazıları ise bu soruya cevap vermemektedir.

4.7 “Performans yönetimi sisteminizde geri bildirim mekanizması nasıl işliyor?”

sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplara ilişkin görüşler aşağıda belirtilmiştir.

- **Katılımcı 1:** Performans yönetim sürecinde düzenli olarak geri bildirim sağlanmalıdır. Bu geri bildirim periyodik olarak düzenli bir şekilde performans değerlendirme toplantıları yapılmalı, günlük/haftalık olarak yapılacak kısa geribildirimler şeklinde olmalıdır.
- **Katılımcı 2:** Geri bildirimler yapıcı, objektif, tarafsız bir şekilde verilmelidir. Çalışanların güçlü yönleri övülürken, gelişme alanları da nazıkçe net bir şekilde ifade edilmelidir.
- **Katılımcı 3:** Geri bildirimler somut örneklerle açıklanmalı, davranışların nasıl iyileştirilebileceği hakkında açık talimatlar içermelidir.
- **Katılımcı 4:** Geri bildirimler çalışanların belirledikleri hedeflerle ilişkilendirilir. Bu şekilde hedefe ulaşmak için hangi adımı atmaları gerektiğini daha net bir şekilde anlarlar. Aynı zamanda çalışanların kendilerini ifade etmeleri için yöneticilerin de açık bir şekilde dinlemesine olanak tanınmalıdır.
- **Katılımcı 5:** Performans yönetim sisteminde geri bildirim takip ve değerlendirme ile yapılabilir. Verilen geri bildirimlerin takibi, çalışanların gelişimlerinin değerlendirilmesi bu konuda çok önemlidir. Bu süreç çalışanların performanslarının ilerlemesini izlemek ve gerektiğinde yeniden yönlendirme yapmak için kullanılır.
- **Katılımcı 6:** Performans yönetim sürecindeki geri bildirim her çalışan için farklıdır. Bu nedenle geri bildirimler kesinlikle kişiselleştirilmelidir. Hangi çalışanın güçlü yönü varsa hangi çalışanın gelişim alanı varsa kariyer hedefleri dikkate alınarak özellikle geri bildirimler şeffaf bir şekilde sağlanmalıdır.
- **Katılımcı 7:** Performans yönetimindeki geri bildirim süreci sadece çalışanın hedefleriyle ilişkilendirilmek tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda geri bildirimler tarafsız ve şeffaf bir şekilde olmalıdır mutlaka zayıf bir yönü varsa bunu kendisine açıkça bir şekilde iletilmelidir. Verilen geri bildirimler kesinlikle örneklerle anlatılmalı ve bunun sonucunda nasıl bir iyileştirme yapılabileceği hakkında görüşler iletilmelidir.

- **Katılımcı 8:** Performans değerlendirme süreci sonrasında çalışanla ilgili tekrar bir görüşme yapılır. Yapılan bu görüşmede personelin gerek aile hayatı gerek özel hayatı hakkında bilgi alınarak, bir sorun olup olmadığı, desteğe ihtiyacı olup olmadığı tespit edilir. Daha sonrasında personelin performansı iyiye teşekkür ve takdir edilir, başarılarının devamı için güzel dileklerde bulunulur. Eğer performans düşük ise yine çalışana vermiş olduğu emeklerden dolayı teşekkür edilir. Gerek özel hayatı gerek aile hayatıyla ilgili bir sorun olup olmadığı tespit edilir sohbet sonrasında gelişim alanı varsa bu konuda destek olunabileceği söylenir. Bizden de istemiş olduğu herhangi bir talep ya da isteği varsa iletilmesi söylenir, personeli güvenli alanı alarak rahatlatılır.
- **Katılımcı 9:** Bu konu ile ilgili bir cevap vermek istemedi.
- **Katılımcı 10:** Bizim şirketimizde geri bildirim sadece işten çıkışı yapılacak personeller için yapılır.

Performans yönetim sisteminde geri bildirim mekanizmasının işletilmesi konusunda bazı katılımcılar bu soruya cevap vermek istemedikleri belirtmiş, bazı katılımcılar olumsuz geri bildirimlerde bulunulduğunu ifade etmiş, bazı katılımcılar ise performans sistemi görüşmeleri sonrasında takdir edici geribildirimlerin verildiğini belirtmişlerdir. Bu sürecin sadece çalışanların hedefleri ile ilgili olmadığı, çalışan ilişkilerinin de önemli olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, geri bildirimlerin şeffaf ve objektif olması gerektiği vurgulanmıştır.

4.8 “Performans yönetimi sistemi çalışanların motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkileri nelerdir?” sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplara ilişkin görüşler aşağıda belirtilmiştir.

- **Katılımcı 1:** Hedef Belirleme ve Yönlendirme ile Performans yönetimi sistemi, çalışanlara net hedefler belirleme ve bu hedeflere ulaşma konusunda yol gösterir. Belirlenen hedeflere ulaşma süreci, çalışanların motivasyonunu artırır ve işlerine olan bağlılıklarını güçlendirir.
- **Katılımcı 2:** Geri Bildirim ve Gelişim Fırsatları sayesinde Performans yönetimi sistemi, düzenli geri bildirimler sağlar ve çalışanların güçlü yönlerini tanıması ve gelişim alanlarını belirlemesi için fırsatlar sunar. Bu, çalışanların kendilerini sürekli olarak geliştirmelerine ve işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine yardımcı olur.

- **Katılımcı 3:** Ödüllendirme ve takdir sistemi önemli bir rol oynar. Başarılı performans, performans yönetimi sistemi aracılığıyla tanınır ve ödüllendirilir. Ödüllendirme ve tanıma, çalışanların motivasyonunu artırır ve işlerine olan bağlılıklarını pekiştirir.
- **Katılımcı 4:** Performans yönetimi sistemi, çalışanların kariyer gelişimine ve ilerlemesine katkıda bulunur. Performans değerlendirmeleri, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirlemelerine yardımcı olur ve bu da kariyerlerini ilerletme konusundaki motivasyonlarını artırır.
- **Katılımcı 5:** Performans yönetimi sistemi, adil ve şeffaf bir iş ortamı sağlar. Performans değerlendirmeleri, çalışanların performanslarını objektif bir şekilde değerlendirmeye olanak tanır ve bu da çalışanların güvenini artırır ve işlerine olan bağlılıklarını güçlendirir.
- **Katılımcı 6:** Performans yönetimi sistemi, yöneticiler ve çalışanlar arasında düzenli iletişimi teşvik eder. Bu, karşılıklı anlayışı artırır, iş birliğini güçlendirir ve çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırır.
- **Katılımcı 7:** Performans yönetimi değerlendirmesi sonucunda, personele şeffaf bir şekilde geri bildirim verildiği takdirde güzel sonuçlara ulaşılabilmektedir. Performansı iyi olan personele takdir ve teşekkür ederken, kötü olan personele de emekleri karşılığında teşekkür takdir edilmelidir. Gelişim alanı açıkça iletilip, bununla ilgili çalışmalar yapılmalıdır. Bu da iş verimliliğini arttıracak gibi, memnuniyet ve uzun vadeli başarı için önemli bir husus olacaktır.
- **Katılımcı 8:** Performans yönetimi süreci, iletişimi arttırdığı gibi çalışanların katılımını da teşvik eder. Çalışanların görüşleri ve geri bildirimleri dikkate alındığında, çalışan olarak kendilerini değerli hissedip motivasyonlarını artırır.
- **Katılımcı 9:** Performans yönetimi süreci, çalışanların kariyer gelişimine ve ilerlemesine olanak tanıyıp, bu konuda desteklemektedir. Performans değerlendirmeleri ve gelişim planları, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. Bu da çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırır.
- **Katılımcı 10:** Başarılı bir performans ödüllendirme ve tanıma sistemi, çalışanların motivasyonunu artırır ve şirket bağlılığını güçlendirir.

Performans yönetimi sistemi, başarılı çalışmaları tanıyarak, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar

Performans Yönetim Sisteminin çalışanların motivasyonu ve bağlılığı ile ilişkisi incelendiğinde, bu sistemin hedefe giden bir yol olarak görüldüğü ve bağlılığa büyük etkisi olduğu belirtilmiştir. Katılımcıların beyanına göre ödüllendirme ve takdir sistemi sayesinde uzun vadeli iş süreçleri elde edilirken, mutlu ve verimli çalışma ortamları da oluşturulmaktadır.

4.9 “Performans yönetimi sürecinde çalışanların kendi performanslarını değerlendirmesine olanak sağlıyor musunuz?” sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplara ilişkin görüşler aşağıda belirtilmiştir.

- **Katılımcı 1:** Çalışanlara, kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olacak öz değerlendirme formları sağlanıyoruz. Bu formlar, çalışanların kendi güçlü yönlerini, başarıları ve gelişim alanlarını belirlemelerine olanak tanımaktadır.
- **Katılımcı 2:** Çalışanlarımızın, performans dönemi başlamadan önce kendi hedeflerini belirleme fırsatı verilir. Tabi ki bu hedefler, çalışanın kendi görevi ve şirketin hedefleriyle uyumlu olması şartı ile.
- **Katılımcı 3:** Çalışanlarımıza, performans dönemi boyunca düzenli olarak kendi performanslarını değerlendirmeleri için, yöneticilerinden geri bildirim alma fırsatı sağlanır. Böylelikle çalışanlarımızın güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelerine, aynı zamanda gelişim alanlarını tanımalarına yardımcı olur.
- **Katılımcı 4:** Maalesef tanımıyoruz.
- **Katılımcı 5:** Performans değerlendirme sistemi yönetim tarafından yapıldığı için, personele böyle bir fırsat tanınmıyor.
- **Katılımcı 6:** Performans Dönemi süresince, çalışan kendi sürecini takip edebilme şansı var. Çünkü performans kriterleri belli, hedefler tutmadığı zaman bunu biliyorlar. Onun için bunları eksikliklerin tamamlanıp, hedefler için aksiyon alması sağlanıyor.
- **Katılımcı 7:** Her ne kadar çalışanlar kendilerini değerlendirseler de, performans dönemi sonu kriterlerin tamamlanması önemli bir etken.
- **Katılımcı 8:** Şirket olarak böyle bir durum söz konusu yok şimdilik.,

- **Katılımcı 9:** Personelin yetkinlikleri göz önünde bulundurularak, liderlik vasıflara, iş yönetim becerisine göre durum değişebiliyor. Kendi fırsat alanını oluşturdıkları takdirde tabi ki kendilerini değerlendirebilirler.
- **Katılımcı 10:** Şirket olarak bu şekilde bir uygulamamız yok.

Performans yönetimi sürecinde, çalışanların kendi performanslarını değerlendirmesine bazı katılımcılar bu şekilde bir fırsatın olmadığını ve bu fırsatı vermediklerini dile getirdiler. Bununla birlikte diğer katılımcılar bu konuda fırsat alanı oluşturdıklarını, bunu da çalışanların güçlü ve zayıf yönleri ele alınarak yapıldığı iletilmiştir.

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Sonuç

Performans yönetim sistemi, sistemlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için kritik öneme sahiptir. Performans yönetim sisteminin mevcut durumunun kapsamlı bir analizi, bu sistemin güçlü yönlerini ve iyileştirme gerektiren zayıf noktalarını belirlemek için önemlidir. Çalışanlarla yapılan yüz yüze görüşmeler ve elde edilen anket uygulamaları sonucunda önemli sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar, çalışanların sistemi algılayış ve uygulama biçimleri ile hangi alanlarda iyileştirme gerektiği konusunda önemli bir kılavuz sağlamıştır.

Bu çalışmanın verileri, Ankara Sincan Organize Sanayi Bölgesinde, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerdeki İnsan Kaynakları çalışanlardan toplanmıştır. Bu çalışmada İnsan Kaynakları Yönetiminin işlevlerinden olan performans değerlendirme yöntemi ele alınmıştır. Organize Sanayi Bölgesinde yer alan bu kurumların hedefleri, performans süreçleri, stratejik yapıları ele alınmıştır. Kurum ve çalışanların verimliliğinin artırılmasında, performans değerlendirme sisteminin önemi çok büyüktür. Bu değerlendirmeden elde edilecek veriler doğrultusunda, yeni stratejik hedefler belirlenebilir, yeni yöntemler uygulanabilir, şirket ile çalışanlar arasında bir denge sağlanabilir.

Araştırma sonucunda, İnsan Kaynakları Yönetiminin performans değerlendirme uygulamaları, şirket uygulamaları yapılarına göre değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur. Performans değerlendirmeye yönelik soruların geneline bakıldığında, Ödül Takdir sistemini, şeffaflığın, geri bildirimlerin etkisinin büyük olduğu görülmektedir. Motivasyon artırılması için Ödül Takdir sisteminin kullanıldığını görmekteyiz. Genellikle personellere yapılan geri bildirimler de çok kıymetli bir uygulama olduğunu görmekteyiz.

5.2 Öneriler

Performans yönetim sisteminin başarılı bir şekilde uygulanması için önemli bir rehber sağlar. Her öneri, sistemin daha etkili ve verimli hale gelmesine katkıda bulunabilir. Performans değerlendirmeleri için açık, net ve ölçülebilir hedefler belirlenmesi daha doğru olacaktır. Çalışanların performansını sadece yöneticilerinden değil, aynı zamanda iş arkadaşları, astları ve müşterilerinden de gelen geri bildirimlerle değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu, daha bütünsel ve adil bir değerlendirme sağlar.

Performans değerlendirmelerinin sonucunda, çalışanların kariyer gelişimlerini destekleyen bireysel gelişim planları oluşturulması gerekir. Bu planlar, eğitim, mentorluk ve diğer gelişim fırsatlarını içermelidir. Başarılı performans mutlaka tanınmalı ve ödüllendirilmelidir. Maddi ödüllerin yanı sıra, takdir belgesi ve kariyer ilerleme fırsatları gibi manevi ödüller de kullanılmalıdır.

Şeffaf ve açık bir geribildirim kültürü oluşturulup, çalışanların performansları hakkında dürüst ve yapıcı geribildirim almaları sağlanmalıdır. Performans değerlendirme sürecini desteklemek için teknolojik araçlardan faydalanmak gerekmektedir. Yazılım çözümleri, verilerin toplanması, analizi ve raporlanması süreçlerini kolaylaştırır.

Performans yönetim sisteminin bir parçası olarak düzenli geri bildirim oturumları düzenlenmeli ve çalışanların performansı hakkında açık ve yapıcı geri bildirimler alması sağlanmalıdır. Performans yönetim sistemi, değişen iş gereksinimlerine ve çalışanların gelişen yeteneklerine uyum sağlayacak şekilde esnek olmalıdır. Otomasyon ve dijital platformlar, performans yönetimi sürecini kolaylaştırmak ve verimliliği artırmak için kullanılmalıdır.

Çalışanlara performans yönetimi süreci hakkında eğitim verilmeli ve sistemin nasıl çalıştığı konusunda farkındalık oluşturulmalıdır. Performans yönetimi sistemi sürekli olarak gözden geçirilmeli ve iyileştirme fırsatları aranmalıdır. Geri bildirimler ve performans verileri sürekli olarak analiz edilmeli ve sistemin etkinliğini artıracak önlemler alınmalıdır.

KAYNAKLAR

- Barutçugil, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. / İstanbul Kariyer Yayıncılık İletişim Ltd. Şti.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, Birinci Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul*.
- Camardella, M. J. (2003). “*Effective Management of the Performance–Appraisal Process*”. / *Employment Relations Today* Hoboken. Volume:30, Spring 2003, .105, ss.103-107
- Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. / Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:252.
- Coşar Soğukkuyu, D. Y. (2017). *Performans Yönetim Sistemi*. / Yöktez / İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Bilişim Teknolojileri TT Yüksek Lisans Tezi
- Çakmak, A. F. (2005). *Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Bakış Açısından İncelenmesi*. / (Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Çetin, D. (2006). *Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri Ve Bir Uygulama Örneği*. / Yöktez, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Genç, E. (2024). *Özel Sektörde Performans Değerlendirme Ve Örgütsel Bağlılık*. Yöktez / Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi.
- Gökaslan, S. (2000). *Performans Değerlemesinin TKY’deki Rolü, Yayımlanmış / Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.

- Helvacı, M.A. (2012). *Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*. / Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35, 1-2.
- Kayalı, V. (2012). *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması*. / Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul,
- Kaynak, Tuğray ve Diğerleri (2000). / *İnsan Kaynakları Yönetimi*. / İstanbul, 2. bs., İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, No:7,
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. / Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sarıaltın, H. (2017). *Performans Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Öneri Sistemlerinin Sürdürülebilir Verimliliğe Etkisinin İncelenmesi: Bir Örnek Olay Çalışması*/İşletme Bilimi Dergisi (JOBS), 5(1): 117-141. DOI: 10.22139/jobs.309753/
- Shaout, A. ve M.K. Yousif (2014). *Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey*, *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(5): 966-
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. / İstanbul Üniversitesi Yayını, No:262.
- Şerbetçi, B. (2007). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemleri ve Bir Uygulama*. Yöktez Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Tüysüzoğlu, B. (2023). *İnsan Kaynakları Biriminde Hedefler İle Yönetim/Performans Sisteminin İncelenmesi*. / Yöktez Ankara Üniversitesi Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi
- Uzunoğlu, C. (2011). *Performans Yönetim Sistemi ve Performans Denetimi*. / T.C. Bayındırlık ve İskân Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara.
- Vergili, N. (2008). *Performans Yönetim Sistemi Ve Abc Şirketinin Performans Yönetim Sisteminin İncelenmesi*. / Yöktez, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Yüksek Lisans Tezi

Yılmaz, F. (2006). *Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi Ve Örnek Bir Uygulama.* / Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi İİBF, Edirne

ÖZET

Günümüz işletmelerinin rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmeleri, sektörde pazar payını artırabilmeleri ve işletme süreçlerinin sağlıklı bir şekilde örgütsel olarak büyümeye önem vermeleri gerekmektedir. Bu büyüme, ancak çalışanların iş doyumu, verimli çalışması ve motivasyonu ile mümkündür. Bu kriterlerin iyileştirilmesi, performans değerlendirmeleri açısından önemli bir yer tutmaktadır. Başarılı performans değerlendirmeleri, örgütlerin büyümesine ve gelişmesine katkı sağladığı gibi, çalışanların motivasyonunu, niteliğini, özgüvenini artırmakta ve yeteneklerini geliştirmeye olanak sağlamaktadır.

Bu çalışma, üretim sektöründe, Ankara Sincan Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren firmaların insan kaynakları çalışanlarının, şirket içi performans değerlendirme sistemine dair görüşlerini incelemektedir. Bu amaçla 10 şirket çalışanı ile bazıları yüz yüze, bazıları ise online olarak gerçekleştirilen mülakatlar yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda, şirketlerde uygulanan performans değerlendirme sisteminin süreçleri ele alınmıştır. Buna göre, performans değerlendirmesinde genellikle performans sonuçlarına dair geri bildirimlerin sağlıklı yapılmadığı ve uygulanan performans değerlendirme sisteminin yeterince etkili olmadığı algılanmaktadır. Bununla birlikte, şirket çalışanları arasındaki uyum, destek ve takdirin, şirkete bağlılık ve çalışma motivasyonunu artırmada önemli bir unsur olarak görüldüğü belirlenmiştir.

Şirketin verimliliğinin, çalışanların performansına bağlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmada başarılı bir performans değerlendirme sistemi için yapılması gereken değişiklikler konusunda önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetim Sistemi, Organize Sanayi, Özel Sektör, Üretim, İnsan Kaynakları

ABSTRACT

In today's competitive environment, it is crucial for businesses to sustain their operations, increase their market share in the industry, and emphasize organizational growth in a healthy manner. This growth is only possible through employee job satisfaction, efficient work, and motivation. Improving these criteria holds significant importance in terms of performance evaluations. Successful performance evaluations not only contribute to the growth and development of organizations but also enhance employees' motivation, quality, self-confidence, and provide opportunities for skill development.

This study examines the views of human resources employees of companies operating in the manufacturing sector in the Ankara Sincan Organized Industrial Zone regarding the internal performance evaluation system. For this purpose, interviews were conducted with 10 company employees, some face-to-face and some online. As a result of the interviews, the processes of the performance evaluation systems implemented in the companies were addressed. Accordingly, it is perceived that feedback on performance results is generally not provided effectively, and the implemented performance evaluation system is not considered effective. However, it has been determined that harmony, support, and appreciation among company employees are seen as important factors in increasing company loyalty and work motivation.

Considering that a company's efficiency depends on the performance of its employees, recommendations have been made in this study regarding the necessary changes for a successful performance evaluation system.

Keywords: Performance Management System, Organized Industry, Private Sector, Production, Human Resources

EKLER

EK-1 Demografik Bilgi Formu:

Cinsiyetiniz :

Yaşınız :

Eğitim durumunuz :

Medeni durumunuz :

Mesleğiniz :

Çalıştığınız Sektör :

Çalışılan Birim :

Çalışma Süresi :

EK-2 Mülakat Soruları:

- Performans yönetimi sisteminizi nasıl tanımlarsınız?
- Performans değerlendirmeleriniz ne sıklıkla yapılır? Hangi dönemlerde gerçekleştirilir?
- Performans değerlendirilirken hangi kriterler baz alınıyor?
- İnsan Kaynakları birimi olarak performans yönetim sistemi sürecinin neresinde bulunuyorsunuz?
- Performans yönetimi sürecinizde hangi adımları izlersiniz?
- Performans yönetimi sürecinizde çalışanların gelişim planları oluşturmalarına destek veriyor musunuz? Nasıl destek oluyorsunuz?
- Performans yönetimi sisteminizde geri bildirim mekanizması nasıl işliyor?
- Performans yönetimi sistemini çalışanların motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkileri hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Performans yönetimi sürecinde çalışanların kendi performanslarını değerlendirmesine olanak sağlıyor musunuz?

ÖZGEÇMİŞ

İlyas ÖZGÜNEY, 1985 Erzurum doğumludur. Lise eğitimini düz lise olarak tamamladıktan sonra, 2017 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesini tamamlamıştır. Daha sonrasında 2021 yılında Atatürk Üniversitesi İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlığı bölümünü okumuştur. Evli ve 2 kız çocuk babasıdır.

İlk iş tecrübesini 2002 yılında Muhasebe bürosunda işe başlayarak, 2012 ye kadar, farklı sektörlerde çalışmaya devam etmiş olup, 2013 yılından itibaren ÖZEL AKAY HASTANESİNDE İnsan Kaynakları departmanında kariyerine farklı bir alanda yön vermiş olup sonrasında İnsan Kaynakları alanında iş tecrübesiyle devam etmiştir.

Şu an Sincan Organize Sanayide faaliyet gösteren SFA Elektromekanik Elektrik San. Ve Tic. A.Ş. firmasında Kıdemli İnsan Kaynakları Uzmanı olarak 1 yıldır görev yapmaktayım.