

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

**GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN**  
**ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ**  
**VE BİR UYGULAMA**

**(DOKTORA TEZİ)**

**KURTULUŞ KAYMAZ**

**Bursa-2008**

**T.C**  
**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN**  
**ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ**  
**VE BİR UYGULAMA**  
**(DOKTORA TEZİ)**

**KURTULUŞ KAYMAZ**

**Danışman**  
**Prof.Dr.Sabri ASTARLIOĞLU**

**Bursa-2008**

## TEZ ONAY SAYFASI

T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda, U2003992 numaralı Kurtuluş KAYMAZ'nın hazırladığı "Geribildirim Sisteminin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama" konulu (Doktora Tezi) ile ilgili tez savunma sınavı, 28.1.2008 günü ..10.30 ..12. ....saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının .....(başarılı/başarısız) olduğuna .....oybirliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Selma H. H. G. G. G.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı) Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi	Üye Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi
Prof. Dr. Selma H. H. G. G. G.	Prof. Dr. Caide Nycepil
U.Ü. İ.İ.B.F. Yön. oçp. özetim üyesi	İst. Da. İ.İ.B.F. İstet. A.B.D.
Üye Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi	Üye Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi
Prof. Dr. Zeynep Baburcuoğlu	Prof. Dr. Serpil Ayba
U.Ü. İ.İ.B. Yön. oçp. özetim üyesi	U.Ü. İ.İ.B. Çalis. Eko. Ent. İstis. özetim üyesi
Üye Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi	Üye Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi
Prof. Dr. İsmail Efil	
U.Ü. İ.İ.B.F. Yön. oçp. özetim üyesi	
Üye Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi	

28.1.2008

## ÖZET

Yazar	: Kurtuluş KAYMAZ
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim Organizasyon
Tezin Niteliği	: Doktora Tezi
Sayfa Sayısı	: XVII + 230
Mezuniyet Tarihi	: .... /.... / 2008
Tez Danışman(lar)ı	: Prof.Dr. Sabri ASTARLIOĞLU

### GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA

Geribildirim bilgisinin, çalışanların iş performansı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Tüm çalışanların günlük iş temposu içerisinde, defalarca geribildirim alıp, verdikleri düşünüldüğünde, performansa dönük bu değerlendirmelerin ne denli önemli olduğu daha net ortaya çıkmaktadır. Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tespitinde son derece değerli bir kaynak olan geribildirim bilgisi, iyileştirme planlarının yönünü ve odaklanılması gereken alanların tespitini kolaylaştırmaktadır. Ancak, hassas değerlendirmeler üzerine kurulu geribildirim olgusu, işletmelerde üzerinde dikkatle durulması gereken önemli bir süreci gerekli kılmaktadır. Çünkü geribildirim sürecinin sadece performans değerlendirme sistemi gibi organizasyonu ilgilendiren formel bir boyutu bulunmamaktadır. Geribildirim, aynı zamanda iyi yönetilmesi gereken bir birey davranışdır ve bu davranış biçimini etkileyen çeşitli unsurlar (ego tatmini, imaj koruma çabası, geribildirim kaynağının belirlenmesi, zamanlama, ne sıklıkla geribildirim bilgisine başvurulacağı gibi) bulunmaktadır. Bir davranış boyutunun da ötesinde, geribildirim sisteminin, insan kaynakları alt süreçleri (eğitim, ücretlendirme, kariyer planlama, iş düzayını gibi) üzerinden çalışan performansına dolaylı yansımalarının olduğu da görülmektedir.

#### Anahtar Sözcükler

Geribildirim	Geribildirim Arama Davranışı	Performans Değerlendirme Sistemi	Çalışan Motivasyonu	İş Tatmini
--------------	------------------------------	----------------------------------	---------------------	------------

<b>ABSTRACT</b>				
Yazar	: Kurtuluş KAYMAZ			
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi			
Anabilim Dalı	: İşletme			
Bilim Dalı	: Yönetim Organizasyon			
Tezin Niteliği	: Doktora Tezi			
Sayfa Sayısı	: XVII + 230			
Mezuniyet Tarihi	: .... /.... / 2008			
Tez Danışman(lar)ı	: Prof.Dr. Sabri ASTARLIOĞLU			
<b>THE EFFECT OF FEEDBACK SYSTEM ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND AN APPLICATION</b>				
<p>Feedback data effect the employees job performance. We know that all employees in organization seek feedback data during the day of their work practices. Feedback data determines the strong and weak performance aspects of all personnal and directs the improvement areas to the future performance. Because of these reasons feedback become more important for both employees and also for organization. But feedback process consist critical corner stones. Especially, feedback data evaluation sub-process should be considered under the social and psychological reflections. So, feedback phenomenon is related to human behavior and human behavior is effected by so much external factors (ego satisfaction, image protection etc.). In the other way, feedback concept should be considered as a part of formel performance evaluation system. From this perpective, feedback data could be used in training need analysis, compensation regulations, career planning and job design implementations.</p>				
<b>Key Words</b>				
Feedback	Feedback Seeking Behavior	Performance Evaluation System	Employee Motivation	Job Satisfaction

## ÖNSÖZ

Geribildirim, çalışan performansını doğrudan etkileyen önemli bir bilgi kaynağıdır. Çalışan, bu bilgi aracılığı ile güçlü ve zayıf olduğu alanları belirleyebilmekte, düşük performans gösterilen alanların iyileştirilmesi için ne tür teknik ve davranışsal niteliklerin geliştirilmesi gerektiğine karar verebilmektedir. Performans değerlendirme sistemi de bu anlamda, geribildirim bilgisi türeten önemli bir insan kaynakları alt sistemidir. Sistem, eğitim, ücretleme, kariyer planlama ve geliştirme, iş dizaynı uygulamaları gibi çeşitli insan kaynakları alt sistemlerine veri yaratarak, çalışanların teknik ve davranışsal performansını arttırmaya olanak sağlamaktadır. Ancak, geribildirim bilgisi sadece formel mekanizmalar tarafından üretilmemekte, informel görüşmeler yapmak suretiyle de edinilebilmektedir. Bu bağlamda geribildirim, bir davranış biçimini gerekli kılmaktadır ve çeşitli sosyal, psikolojik uzantıları bulunan bir olguyu nitelemektedir. Bu çerçevede çalışma, geribildirim sisteminin çalışan performansı üzerindeki etkilerini, formel ve informel açıdan analiz ederek ortaya koymaya çalışmaktadır.

Tavsiyeleri ve yakınlığı ile hep yanımda olduğunu hissettiğim danışmanım Prof.Dr.Sabri ASTARLIOĞLU'na, mesleki hayatımın başından bu yana akademik yönlendirmelerinden büyük istifade ettiğim ve mesleki gelişimimde bana önemli fırsatlar sunan hocam, Prof.Dr.Zeyyat SABUNCUOĞLU'na, çalışmanın başlangıç aşamasında konunun tespitinde verdiği özel destek için Prof.Dr.Cavide UYARGİL'e, çalışmanın uygulama aşamasında gösterdiği özen için Prof.Dr.Serpil AYTAÇ'a ve verilerin analizi, yorumlanması konusunda bıkmadan sorularımı yanıtlayan Prof.Dr.Necmi GÜRSAKAL'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Çalışmanın uygulama aşamasında ilgisini ve akademik projelere desteğini sürekli gördüğüm, veri toplama aşamasında göstermiş olduğu yoğun çabalar için Sn. Tufan UZASLAN'a teşekkürlerimi özellikle sunarım.

Uygulama yapılan firmalarda üst düzey yönetici pozisyonunda yer alan ve veri toplama aşamasında yardımlarını esirgemeyen Sn. Lami YAĞCILARLIOĞLU'na, işinde ne denli titiz çalıştığını anladığım Sn. Fatih ŞENLİ'ye, içten desteği için Sn. Mustafa VATANSEVER'e, tanımaktan büyük onur duyduğum Sn. Can ÖZPEHLİVAN'a, ilgi ve destekleri için Sn. Okan ERMETİN ve Sn. Habib BALCI'ya sonsuz şükranlarımı sunarım.

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
KISALTMALAR LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XIV
GİRİŞ.....	XV

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### **GERİBİLDİRİM KAVRAMI ve GERİBİLDİRİM ARAMA DAVRANIŞININ ANALİZİ**

1.GERİBİLDİRİM ve GERİBİLDİRİM ARAMA DAVRANIŞI KAVRAMI.....	1
2. GERİBİLDİRİMİN AMAÇLARI.....	7
3.GERİBİLDİRİM TÜRLERİ.....	8
3.1. Pozitif Geribildirim.....	8
3.2. Negatif Geribildirim.....	10
3.2.1. Birinci Aşama: Negatif Geribildirim Bilgisinin Edinimi.....	11
3.2.2. İkinci Aşama: Negatif Geribildirim Bilgisinin Değerlendirilmesi.....	14
3.2.3. Üçüncü Aşama: Negatif Geribildirim Bilgisi Doğrultusunda Davranış Geliştirilmesi.....	15
4. GERİBİLDİRİM ARAMA DAVRANIŞININ DAYANDIĞI TEMEL KURAMLAR.....	17
4.1. Sosyal Öğrenme Kuramı.....	18
4.2. Kontrol Kuramı.....	19
5. GERİBİLDİRİM ARAMA SÜRECİ.....	21
5.1. Geribildirim Arama Davranışının Öncülleri.....	22
5.1.1. Geribildirim Arama Davranışının Temel Motivleri.....	23
5.1.1.1 Araçsal Motiv.....	23
5.1.1.2. Ego Koruma ve Güçlendirme Motivi.....	25
5.1.1.3. İmaj Koruma ve Güçlendirme Motivi.....	26
5.1.1.4. Geribildirim Arama Davranışının Kapsamı.....	30
5.2. Geribildirim Arama Sürecinde Davranımda Bulunma.....	33

5.2.1. Geribildirim Arama Metodları.....	33
5.2.2. Geribildirim Arama Sıklığı.....	36
5.2.3. Geribildirim Zamanlaması.....	40
5.2.4. Geribildirim Kaynağı.....	41
5.2.5. Geribildirim Konusu.....	44
5.3. Geribildirim Arama Davranışının Çıktıları (Ardıllar).....	45
5.3.1. Doğru ve Kullanışlı Bilgi Sağlama.....	45
5.3.2. Hedeflere Ulaşımı Sağlama.....	46
5.3.3. İmaj Koruma ve Güçlendirme.....	46
6. GERİBİLDİRİM ARAMA DAVRANIŞINI ZORLAŞTIRAN UNSURLAR VE OLASI RİSK ALANLARI.....	48
6.1. Çaba Riski.....	48
6.2. Kullanım Riski.....	48
6.3. İmaj Kaybı Riski.....	49
6.4. Metod Riski.....	49
6.5. Öz Saygı Kaybı Riski.....	49
6.6. Güvenilirlik Riski.....	49
7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN GERİBİLDİRİM AĞI İÇİNDE YÜKLENDİĞİ FONKSİYON.....	50

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN**  
**ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ**

1.İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÖNEMİ.....	54
2.TEKLİ DEĞERLEME SİSTEMİNDEN ÇOKLU DEĞERLEME SİSTEMİNE GEÇİŞ.....	56
3.GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ.....	59
3.1. Geribildirim Sisteminin İnsan Kaynakları Alt Süreçleri İle İlişkisi.....	62
3.1.1.Performans Değerleme Sisteminin Eğitim Sistemi İle İlişkisi.....	62
3.1.2.Performans Değerleme Sisteminin Ücretleme Sistemi İle İlişkisi.....	74
3.1.3.Performans Değerleme Sisteminin Kariyer Planlama ve Geliştirme İle İlişkisi.....	85
3.1.4.Performans Değerleme Sisteminin İş Dizaynı İle İlişkisi.....	97
3.2. Geribildirim Sisteminin Bireysel Etkileri.....	113
3.2.1.Performans Belirsizliğini Azaltma.....	113
3.2.2.Ast-Üst İlişkilerini Geliştirme.....	117



3.2.3.Hedeflere Ulaşımı Kolaylaştırma.....	121
3.2.4.Kişisel Gelişim ve Değişime Uyum Sağlama.....	126
4.GERİBİLDİRİM VERİLİRKEN DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN UNSURLAR.....	130

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## **GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİNİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	134
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	135
3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	136
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	137
5. DEĞERLENDİRME METODOLOJİSİ VE ÖLÇEĞİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI.....	139
6. DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI.....	140
6.1. İnsan Kaynakları Etki Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	141
6.2. Bireysel Etki Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	144
7. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BİLGİLER.....	144
7.1.Araştırma Kapsamındaki Firmaların Genel Profiline ve Performans Değerleme Sistemlerinin Yapısına İlişkin Bilgiler.....	145
7.2. Katılımcıların Genel Profiline İlişkin Bilgiler.....	148
7.2.1. Katılımcıların Görev Yaptıkları Pozisyona Göre Dağılımları.....	148
7.2.2. Katılımcıların Kıdeme Göre Dağılımları.....	149
7.2.3. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları.....	149
7.2.4. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları.....	150
7.2.5. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları.....	151
8.ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR.....	152
8.1.Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	152
8.1.1.Performans Değerleme Sistemi-Eğitim Sistemi İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	156
8.1.2.Performans Değerleme Sistemi-Ücretleme Sistemi İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	160
8.1.3.Performans Değerleme Sistemi-Kariyer Sistemi İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	164

8.1.4.Performans Değerleme Sistemi-İş Dizaynı İlişkisi	
Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	167
8.1.5.Performans Değerleme Sisteminin Bireysel Etkilerine Yönelik	
Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları.....	172
9.ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ FİRMALARDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME	
SİSTEMİNİN YAPISI VE İŞLEYİŞİ İLE İLGİLİ ELDE EDİLEN BULGULAR.....	180
10.GERİBİLDİRİM OLGUSUNUN DAVRANIŞ BOYUTU İLE İLGİLİ BULGULAR.....	183
11.BAĞIMSIZ İKİ ÖRNEK t TESTİ VE TEK YÖNLÜ ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI.....	188
11.1. Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları.....	188
11.2. Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	190
11.2.1.Çalışanların Motivasyon Algılamalarının Eğitim İtibariyle	
Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	191
11.2.2.Çalışanların Motivasyon Algılamalarının Kıdem İtibariyle	
Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	193
11.2.3.Çalışanların Motivasyon Algılamalarının Yaş İtibariyle	
Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	194
12.PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL DÜZEYDEKİ	
ETKİNLİĞİNE YÖNELİK BULGULAR.....	196
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	200
KAYNAKÇA.....	207
EKLER.....	223
Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	223
Ek-2: Yönetici Soru Formu.....	227
ÖZGEÇMİŞ.....	229

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>Kısaltma</b>	<b>Bibliyografik Bilgi</b>
GB	Geribildirim
PPDS	Periyodik Performans Değerlendirme Sistemi
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
Bkz.	Bakınız
çev.	Çeviren
s.	Sayfa
ss.	Sayfadan sayfaya
v.dğr.	Ve diğerleri
vb.	Ve benzeri
vol.	Volume

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1</b>	:Temel İletişim Süreci	2
<b>Şekil 2</b>	:Kontrol Kuramı	20
<b>Şekil 3</b>	:Geribildirim Arama Süreci	22
<b>Şekil 4</b>	:Doğrudan Geribildirim Alma Metodunun Temel Aşamaları ve Süreci Etkileyen Faktörler	35
<b>Şekil 5</b>	:Geribildirim Algılanan Değerini Etkileyen Faktörler	37
<b>Şekil 6</b>	:İşletme İçi ve İşletme Dışı Geribildirim Ağı	52
<b>Şekil 7</b>	:Geribildirim Sisteminin İki Boyutlu Etki Modeli	61
<b>Şekil 8</b>	:Üç Evreli Entegre İhtiyaç Analizi Modeli	64
<b>Şekil 9</b>	:Performans Değerleme Sistemi - Eğitim Sistemi İlişkisi	66
<b>Şekil 10</b>	:Ücret-Performans İlişkisi	76
<b>Şekil 11</b>	:Performans Değerleme Sistemi-Kariyer Planlama ve Geliştirme İlişkisi	87
<b>Şekil 12</b>	:Belirsizlik, İş Tatmini ve Performans İlişkisi	115
<b>Şekil 13</b>	:Araştırmanın Ana Modeli	155
<b>Şekil 14</b>	:Model-1’de Yer Alan Bağımsız Değişkenlerin Motivasyon Üzerindeki Etki Dereceleri	160
<b>Şekil 15</b>	:Model-2’de Yer Alan Bağımsız Değişkenlerin Motivasyon Üzerindeki Etki Dereceleri	164
<b>Şekil 16</b>	:Model-3’te Yer Alan Bağımsız Değişkenlerin Motivasyon Üzerindeki Etki Dereceleri	167
<b>Şekil 17</b>	:Model-4’te Yer Alan Bağımsız Değişkenlerin Motivasyon Üzerindeki Etki Dereceleri	172
<b>Şekil 18</b>	:Model-5’te Yer Alan Bağımsız Değişkenlerin Motivasyon Üzerindeki Etki Dereceleri	176
<b>Şekil 19</b>	:Araştırma Sonunda Ulaşılan Nihai Model	178
<b>Şekil 20</b>	:Araştırmanın Ana Hipotez Test Sonuçları	179

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	: İş Dizaynı Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Araştırmalar ve Ulaşılan Bulgular	98
<b>Tablo 2</b>	: Ankette Yer Alan Bölümler ve İfade Sayıları	138
<b>Tablo 3</b>	: Tüm Ölçek ve Alt Bölümler Bazında Güvenilirlik Analizi Sonuçları	139
<b>Tablo 4</b>	: Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri	141
<b>Tablo 5</b>	: “Performans Değerleme Sistemi-Eğitim Sistemi İlişkisi” Soru Grubu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	142
<b>Tablo 6</b>	: “Performans Değerleme Sistemi-Ücretleme Sistemi İlişkisi” Soru Grubu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	142
<b>Tablo 7</b>	: “Performans Değerleme Sistemi-Kariyer Sistemi İlişkisi” Soru Grubu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	143
<b>Tablo 8</b>	: “Performans Değerleme Sistemi-İş Dizaynı İlişkisi” Soru Grubu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	143
<b>Tablo 9</b>	: “Performans Değerleme Sisteminin Bireysel Etki Boyutu ” Soru Grubu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	144
<b>Tablo 10</b>	: Araştırma Kapsamındaki Firmaların Genel Profiline İlişkin Bilgiler	145
<b>Tablo 11</b>	: Araştırma Kapsamındaki Firmaların Performans Değerleme Sistemlerine İlişkin Bilgiler	146
<b>Tablo 12</b>	: Model-1 (Performans-Eğitim İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı)	156
<b>Tablo 13</b>	: Model-1 (Performans-Eğitim İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)	157

<b>Tablo 14</b>	: Model-1 (Performans-Eğitim İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)	157
<b>Tablo 15</b>	: Model-2 (Performans-Ücret İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı)	161
<b>Tablo 16</b>	: Model-2 (Performans-Ücret İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)	161
<b>Tablo 17</b>	: Model-2 (Performans-Ücret İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)	162
<b>Tablo 18</b>	: Model-3 (Performans-Kariyer İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı)	165
<b>Tablo 19</b>	: Model-3 (Performans-Kariyer İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)	165
<b>Tablo 20</b>	: Model-3 (Performans-Kariyer İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)	165
<b>Tablo 21</b>	: Model-4 (Performans-İş Dizaynı İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı)	168
<b>Tablo 22</b>	: Model-4 (Performans-Rotasyon İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)	169
<b>Tablo 23</b>	: Model-4 (Performans-Rotasyon İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)	169
<b>Tablo 24</b>	: Model-5 (Geribildirim Sisteminin Bireysel Etkileri Soru Grubu Frekans Dağılımı)	173
<b>Tablo 25</b>	: Model-5 (Geribildirim Sisteminin Bireysel Etkilerine Dönük Korelasyon Analizi Sonuçları)	174
<b>Tablo 26</b>	: Model-5 (Geribildirim Sisteminin Bireysel Etkilerine Dönük Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)	174
<b>Tablo 27</b>	: Geribildirim Sisteminin Genel Yapısına ve İşleyişine Dönük Soru Grubu Frekans Dağılımı)	181
<b>Tablo 28</b>	: Geribildirim Davranış Boyutu İle İlgili Analiz Sonuçları	185

<b>Tablo 29</b>	: Motivasyon Algısının Cinsiyet İtibariyle Farklılığına İlişkin t Testi Sonuçları	189
<b>Tablo 30</b>	: Varyansların Homojenliği Testi (Eğitim)	191
<b>Tablo 31</b>	: Motivasyon Algısının Eğitim İtibariyle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları	192
<b>Tablo 32</b>	: Varyansların Homojenliği Testi (Kıdem)	193
<b>Tablo 33</b>	: Motivasyon Algısının Kıdem İtibariyle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları	194
<b>Tablo 34</b>	: Varyansların Homojenliği Testi (Yaş)	195
<b>Tablo 35</b>	: Motivasyon Algısının Yaş İtibariyle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları	195
<b>Tablo 36</b>	: Performans Değerleme Uygulamalarının Başarı Düzeyine İlişkin Örgütsel Düzeydeki Değerlendirmeler	197
<b>Tablo 37</b>	: Performans Değerleme Sisteminin Organizasyonel Çıktılar Üzerindeki Etkileri	199

## GRAFİKLER LİSTESİ

<b>Grafik 1</b>	: Katılımcıların Görev Yaptıkları Pozisyona Göre Dağılımları	148
<b>Grafik 2</b>	:Katılımcıların Kıdeme Göre Dağılımları	149
<b>Grafik 3</b>	: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları	150
<b>Grafik 4</b>	: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları	151
<b>Grafik 5</b>	: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	152



## GİRİŞ

Geribildirim, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimini destekleyen önemli bir organizasyonel araçtır. Formel veya informal kanallardan edinilebilen geribildirim bilgisi, doğru verildiği takdirde, hangi kademedeyse olsun, tüm personelin performans düzeyini olumlu şekilde etkilemekte, bilgi, beceri ve davranışların firma beklentileri doğrultusunda değişimine olanak sağlamaktadır. Fakat geribildirim kavramının sosyolojik ve psikolojik yansımaları, insan davranışı üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri bulunduğundan, her zaman istenen yönde değişim yaratmadığı da görülmektedir.

Çalışanların teknik ve davranışsal gelişimini - değişimini destekleyen geribildirim olgusunun bir davranış süreci çerçevesinde öncelikli olarak ele alınması gerektiğinin altı çizilmelidir. Sözkonusu davranış biçimi, literatürde “geribildirim arama davranışı” olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu davranış biçiminde, kişi aktif değil pasif konumlanmakta, geribildirim bilgisinin edinimi için çaba sarfetmektedir. Ancak, geribildirim arama davranışı sergilenirken bazı unsurların yönlendirici tesirde bulunduğu belirtilmektedir. Geribildirim konusu, geribildirim için başvurulacak kaynak tercihi, zamanlama, geribildirime ne sıklıkla başvurulacağı, tercih edilecek metod, imaj kaygısı veya ego koruma eğilimi geribildirim arama davranışını bir bütün olarak etkilemektedir. Dolayısıyla, geribildirim olgusu başlı başına bir davranış biçimidir, birden çok faktörün etkisi altındadır ve iyi yönetilmesi gerekmektedir.

İşletmelerde geribildirim iki temel kaynaktan edinilmektedir. Bunlardan ilki organizasyonda uygulanmakta olan formel performans değerlendirme sistemidir. Sistem, çalışanların belirli periyotlarda performans düzeyini ölçümleyerek, güçlü ve zayıf alanlara dönük geribildirim bilgisi sağlamaktadır. Bu bilgi, çalışan tarafından gerçekleştirilecek iyileştirme faaliyetlerine yön vermekte, hangi alanlara odaklanması gerektiği konusundaki kararlara etkide bulunmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin ürettiği geribildirim bilgisi, çoğunlukla eğitim, ücretleme, kariyer planlama ve geliştirme, iş dizaynı uygulamaları gibi çeşitli insan kaynakları alt süreçleri üzerinden çalışan performansına yansıtılmaktadır. Bunun yanı sıra, sistemin sağladığı bilgi aynı zamanda çalışanın performans belirsizliğini azaltmakta, ast-üst arasındaki diyalogu

geliştirmekte, kişisel / iş hedeflerine ulaşımı kolaylaştırmakta ve değişim sürecine destek olmaktadır. Böylelikle, çalışanın mevcut pozisyonunda daha yüksek performans ile çalışmasına zemin hazırlanmaktadır. Sistemin türettiği geribildirim bilgisinin, çalışanlar tarafından iyileştirme amacıyla kullanılmasını sağlamak üzere, herşeyden önce doğru değerlendirmelerin yapılması ve sistemin adil biçimde işlediğine dair algının yaratılması gerekmektedir.

Periyodik performans değerlendirme sistemi, geribildirim bilgisi sağlayan tek kaynak değildir. Çünkü organizasyonel yapı içerisinde kişi yoğun bir geribildirim ağı içerisinde ve performansına dönük birçok bilgiyi günlük iş temposu içerisinde, formal veya informal biçimde yaptığı tüm görüşmelerden edinebilmektedir. Çalışan bu bağlamda, üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından, varsa müşterilerinden veya sosyal çevresinden kendi teknik ve davranışsal performansına dönük geribildirim bilgisi edinebilmektedir. Bu çerçevede, geribildirim olgusunun periyodik performans değerlendirme dönemleri ile sınırlı olarak analiz edilmemesi, iş yaşamının her anında edinimini sağlayacak düzenlemelere gidilmesi gerekmektedir. Yine bu doğrultuda, işletmede bir geribildirim kültürünün yaratılması, çalışanların bu konuda bilinçlendirilmesi yerinde olacaktır. Çalışanların geribildirim bilgine daha sık ulaşmasını kolaylaştırarak, kalitatif ve kantitatif iş çıktısını arttırmak, nitelikli bir işgücü profili yaratmak olasıdır.

Bu kapsamda, çalışma üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde geribildirim ve geribildirim arama davranışı kavramlarına, geribildirim türlerine, geribildirim olgusunun dayandığı temel kuramlara, geribildirim arama sürecine ve geribildirim arama davranışında ortaya çıkan olası risk alanlarına yer verilmiştir. Birinci bölümde ağırlıklı olarak geribildirim olgusunun davranış boyutu analiz edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde geribildirim bilgisinin, çalışan performansını arttırıp arttırmadığı sorgulanmıştır. Bu sorgulama iki temel boyutta gerçekleştirilmiştir. İlk boyut, insan kaynakları süreçleri ile ilgilidir ve performans değerlendirme sisteminin eğitim, ücretleme, kariyer planlama, iş dizaynı uygulamaları ile etkileşimi ortaya konulmaya çalışılmıştır. İkinci boyutta ise sistemin bireysel etkileri üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda, geribildirim olgusunun performans belirsizliğini azaltma,

ast-üst ilişkilerini geliştirme, hedeflere ulaşımı kolaylaştırma, kişisel gelişim ve değişime uyumu sağlama gibi fonksiyonları mercek altına alınmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise teorik söylemin, uygulamadaki yansımaları altı firma üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmada, performans değerlendirme sisteminin, motivasyon ve sonrasında iş tatmini / performans üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile tespit edilmiştir. Bu bölümde ayrıca, çalışanların motivasyon algılamalarının demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız iki örnek t testi ve tek yönlü anova testleri ile analiz edilmiştir. Performans değerlendirme sisteminin organizasyonel çıktılar (hata sayısı, maliyetler, iş kazaları gibi) nezdindeki olası olumlu etkileri bu bölümde incelenen diğer bir konuyu oluşturmaktadır.

# **I. BÖLÜM**

## **GERİBİLDİRİM KAVRAMI ve GERİBİLDİRİM ARAMA DAVRANIŞININ ANALİZİ**

### **1. GERİBİLDİRİM ve GERİBİLDİRİM ARAMA DAVRANIŞI KAVRAMI**

Geribildirim (feedback), sözlük anlamıyla bir sistemin planlanan biçimde işlediğini gösterme amacına yönelik bilgi sağlama süreci şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>1</sup> Diğer bir kaynakta geribildirim yalın anlamıyla, bir sistemin gelecekteki başarısını temin etmek üzere, mevcut çıktıların, sistemi regüle etmek amacıyla tekrar girdi olarak sisteme alındığı süreci ifade etmektedir.<sup>2</sup>

Geribildirim kavramı, yirminci yüzyılın başlarında çoğunlukla “sonuçlara dönük bilgi – knowledge of results” şeklinde kullanılmaktaydı. Bu dönemde sonuçlara dönük bilginin, davranışlar üzerinde etkisinin bulunduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmaya çalışılsa da, bu çalışmalardan en belirgin olanı, 1905 yılında Judd tarafından kaleme alınan “Practice without knowledge of results-sonuçlara dönük bilgi olmaksızın çalışmak” başlıklı makale olmuştur. Ancak, mühendisler tarafından sıkça kullanılmış olmasına rağmen, “geribildirim” kavramının bilimsel anlamda insan davranışlarını açıklamada kullanılması, 1943 yılında Rosenblueth tarafından yazılan bir makale ile gerçekleştirilmiştir.<sup>3</sup>

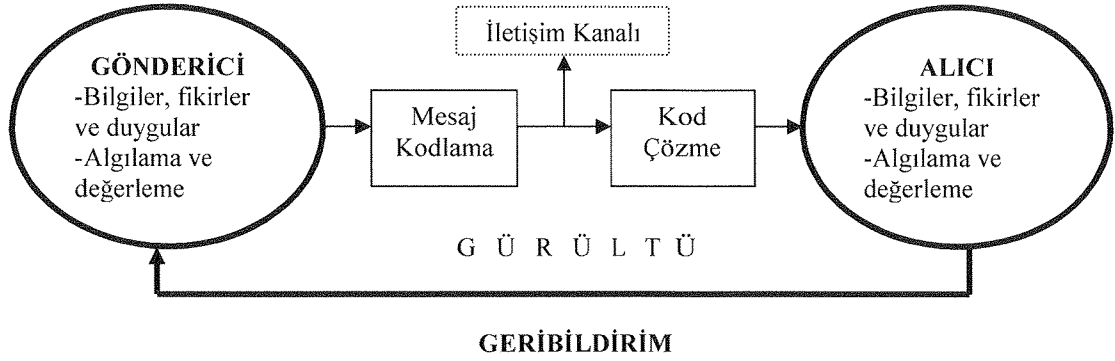
Geribildirim, yönetim literatüründe sıkça kullanılan kavramlardan birisidir. Özellikle iletişim süreci çok yakından ilişkilendirilmektedir. En yalın anlamda geribildirim, temel iletişim sürecinin önemli öğelerindedir. Durumu Şekil 1’de görmek mümkündür.

---

<sup>1</sup> Seyidoğlu, Halil, **Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Sözlüğü**, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 1999, s.124.

<sup>2</sup> <http://wordnet.princeton.edu/perl.>, 2003.

<sup>3</sup> Baker, Diane F. - Buckley, M. Ronald, “A Historical Perspective of the Impact of Feedback On Behavior”, **Journal of Management History**, Vol: 2, No: 4, 1996, s. 22.



**Şekil 1:** Temel İletişim Süreci

**Kaynak:** Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993, s. 274.

Bir alıcı, bir mesajın kodlarını çözdükten ve ona bir anlam verdikten sonra “*kaynak*” konumuna dönüşmektedir. Diğer bir deyimle, almış olduğu mesajı cevaplandırmak üzere gönderici olarak bir mesaj hazırlayıp bunu bir kanal vasıtasıyla eski göndericiye iletmektedir. Buna, iletişim mekanizmasında geribildirim denilmektedir. Geribildirim, temel iletişim sürecinin etkinliğinin belirleyicisi durumundadır. Özellikle mesajın anlaşılıp anlaşılmadığı ya da ne düzeyde anlaşıldığı, doğru yorumlanıp yorumlanmadığı konusunda bilgiler içermesi dolayısıyla iletişimin istenen şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini ortaya koymaktadır.<sup>4</sup> Böylelikle kaynak ve alıcı arasındaki çift yönlü etkileşim<sup>5</sup> ve anlaşma düzeyi artmakta, iletişimin eksik kalan yönü giderilebilmektedir. Dolayısıyla ister yazılı ve isterse sözlü olsun iletişimin etkinliği, geribildirim döngüsünün sağlıklı şekilde işletilebilmesine bağlıdır.

İletişimin yanı sıra geribildirim, karar alma, motivasyon, örgütsel değişim, performans değerlendirme, işgören tatmini ve eğitim yönetimi konularıyla bağlantılı analizlerde çoğunlukla karşımıza çıkmaktadır.<sup>6</sup>

Birey, çevresini anlamlı kılmak amacıyla sürekli araştırmak, bilişsel süreçleri kullanarak bilgiyi haritalamak ve tüm davranışlarını kontrol altında tutarak, içinde

<sup>4</sup> Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993, s. 279.

<sup>5</sup> Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım, Bursa, 2005, s. 121.

<sup>6</sup> Herold, David M., Greller, Martin M., “Feedback: The Definition of a Construct”, *Academy of Management Journal*, Vol: 20, No: 1, 1977, s. 142.

bulunduğu çevreye tam uyum sağlamaya çalışmaktadır. Organizasyon düzeyinde düşünüldüğünde ise birey, örgütün çeşitli isteklerine cevap vermeye çalışarak adaptasyon sürecini kısaltmaya çalışmaktadır. Organizasyonel düzlemde adaptasyon sürecinin başarısı ise büyük oranda doğru ve yeterli düzeyde bilgiye ulaşmaya bağlıdır. Bu bilgi, bireyin, organizasyonun beklentilerini karşılayacak ve kişisel hedeflerine ulaşmasını sağlayacak temel davranışlara yönelmesini kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla sözkonusu bilgi genel anlamda “geribildirim” adı altında ifadesini bulmaktadır.<sup>7</sup>

Geribildirim bir kaynaktan, “bir performans veya davranış hakkında, o davranış ya da performansı onaylayıp / reddedip gelişmeyi sağlayacak olan harekete öncülük eden bilgi” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>8</sup>

Bireylerarası etkileşimde geribildirim, başkalarının bireyin davranışlarını nasıl algıladıkları ve nasıl değerlendirdikleri ile ilgili çeşitli verileri içermektedir. Bu bilgi, kişinin yapmış olduğu işle ilgili olabileceği gibi, bireysel davranışlarına yönelik enformasyonu da içerebilmektedir. Sağlanan bu bilginin çeşitli fonksiyonları bulunmaktadır. En düşük düzeyde bile olsa edinilen geribildirim bilgisi, birey açısından bir ödül ve dolayısıyla performansı tetikleyen motivasyon unsuru olarak algılanabileceği gibi, davranışların regüle edilmesini (yeniden düzenlenmesini) kolaylaştıran ve temel ipuçlarını veren bir kaynak olarak da görülmektedir. Ashford ve Cummings tarafından ilk kez 1983 yılında ortaya atılmış bir kavram olarak geribildirim arama davranışı (feedback seeking behavior) ise, geribildirim olgusunun fiili davranış boyutunu oluşturmaktadır.<sup>9</sup> Ashford ve Cummings, geribildirim arama davranışını, değer yaratmak üzere kişinin teknik / davranışsal performansının boyutlarını ve doğruluğunu tespit etmek amacıyla gösterdiği bilinçli çaba olarak tanımlamaktadır.<sup>10</sup> Anlamlı, kullanışlı ve istenilen şekliyle verildiği takdirde, geribildirim arama davranışının ve dolayısıyla edinilen geribildirim bilgisinin, işte karşılaşılan problemleri

---

<sup>7</sup> Ashford, Susan J., “Feedback-Seeking In Individual Adaptation: A Resource Perspective”, **Academy of Management Journal**, Vol: 29, No: 3, 1986, s. 465.

<sup>8</sup> Bee, Roland - Bee, Frances, **Yapıcı Geribildirim**, Çeviren: Aksu Bora ve Onur Cankoçak, 1.Baskı, Ankara: Gökçe Ofset ve Matbaacılık, 1997, s. 9.

<sup>9</sup> Ashford, “Feedback-Seeking In Individual...”, a.g.m., s. 466.

<sup>10</sup> Vandewalle, Don, “A Goal Orientation Model of Feedback-Seeking Behavior”, **Human Resource Management Review**, Vol: 13, 2003, s. 581.

çözmede, motivasyonu yükseltmede ve öğrenmeyi teşvik etmede son derece etkili sonuçlar verdiği yönünde görüş birliği bulunmaktadır.<sup>11</sup>

Geribildirim arama davranışı diğer bir kaynakta ise, değer yaratan sonuçlara ulaşmak amacıyla bireyin bilinçli olarak doğru ve uygun davranışlar geliştirme çabası olarak tanımlanmaktadır.<sup>12</sup>

Geribildirim, karşılıklı etkileşimin ayrılmaz bir parçasıdır aynı zamanda. Yapılanların ve söylenenlerin ne derece anlaşıldığını ve bu davranışların diğer kişiler üzerindeki etkilerini görmeye yardımcı olan veri döngüsünü ifade etmektedir. Organizasyonda diğer çalışanları etkileme anlamında ise geribildirim, belki de geliştirilen en önemli kişilerarası becerinin kendisidir.<sup>13</sup>

Performans değerlendirme sistemi perspektifinden bakıldığında ise geribildirim, bireylerin performans düzeylerine ilişkin edindikleri bilgi olarak tanımlanmaktadır. Edinilen bu bilgi, davranışların istenen düzeyde olup olmadığını sorgulayan bir nitelik taşımaktadır.<sup>14</sup>

Geribildirim, iş tanımlarının da vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. İlgili pozisyonun kime ve hangi konularda geribildirim vereceği ya da kimden ve hangi alanlarda geribildirim alacağı tanımlanmaktadır. Aslında geribildirim, tanımlı herhangi bir iş için son derece önemli olduğu çıkarımında bulunmak yanlış olmayacaktır. İster yüksek ister düşük geribildirim gerektirsin, organizasyondaki tüm işlerin başarısını ciddi şekilde etkilediği açıktır.<sup>15</sup>

Diğer taraftan performans geribildirimi, *enformasyon* boyutunun da ötesinde çalışanlar açısından farklı anlamlar taşımaktadır. Çünkü, geribildirim özellikle çalışana yönelik kişisel bir değerlendirme içermektedir. Kişisel bir bilgi kümesi olarak ta değerlendirilebilecek geribildirim, doğal bir etkileme gücünün bulunduğunu söylemek

---

<sup>11</sup> London, Manuel, **Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement**, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates Inc. Pub., New Jersey, 2003, s.3.

<sup>12</sup> Ashford, "Feedback-Seeking In Individual...", a.g.m., s. 466.

<sup>13</sup> Bee, Bee, a.g.e., s. 9.

<sup>14</sup> London, a.g.e., s. 11.

<sup>15</sup> Herold, Greller, a.g.m, s. 142.

mümkündür. Dolayısıyla, diğer enformasyon türlerine göre, kişisel boyuttaki bu enformasyona daha çok duyarlılık gösterilmektedir.<sup>16</sup>

Geribildirim kavramını tanımlarken literatürdeki temel bir ayırımı en başta doğru yapmak gerekmektedir. İşletmelerde geribildirim süreci, periyodik performans değerlendirme sistemi (PPDS) kapsamında ve periyodik performans değerlendirme sistemi *dışında*, iş ve sosyal yaşamın bütün aşamalarında gerçekleşen, formel ve informal tüm görüşmeleri içermektedir. Geribildirim denince, genellikle akla ilk olarak formel performans değerlendirme sürecinin “açık görüşme / yüzyüze görüşme” aşamasında gerçekleştirilen bilgi paylaşımı gelmektedir. Performans geribildirim bilgisinin sadece periyodik performans değerlendirme sürecine özgü olmadığı, PPDS dışındaki geribildirim mekanizmasının, günün tüm iş pratiklerinde var olduğu unutulmamalıdır. Her iki süreç birbirini tamamlamakla birlikte, bazı noktalarda birbirinden farklı özellikler göstermektedir. Bu durum birkaç madde ile aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.<sup>17</sup>

a- Sözkonusu iyi veya kötü performans analizinin, üzerinden 3 ay, 6 ay veya 1 yıllık süre geçtikten sonra yapılması, ilgili değerlendirmenin o anda yapılması kadar olumlu sonuçlar vermeyecektir. Çalışanın yaptığı hataların, hatanın yapıldığı andan uzun bir süre sonra dile getirilmesi ya da geribildirim mantığı altında paylaşılması yeterli düzeyde etkili olmayabilir. Bunun yerine sürekli, düzenli ve anında performans bilgi paylaşımını öngören PPDS dışındaki geribildirim mekanizmasını benimsemek ve bu sürece dönük bir kültür yaratmak, işin ve kişinin gelişimi açısından son derece önem taşımaktadır. Ayrıca, performans değerlendirme sisteminin, değerlendirme periyotlarını kısaltarak (örneğin ayda bir veya üç ayda bir), bilginin dejenerasyonunu engellemek olasıdır. Ancak sık değerlendirme dönemlerinin tedirginlik, bıkkınlık yaratacağını da unutmamak gerekmektedir.

b- Bir çalışanın belirli bir dönemde yaptığı tüm işlere ait performans düzeyinin, 1-2 saatlik açık görüşme süresine sığdırılarak değerlendirilmeye çalışılması tatmin edici olmayabilir.

---

<sup>16</sup> Morrison, Elizabeth Wolfe - Cummings, L.L., “The Impact of Feedback Diagnosticity and Performance Expectations on Feedback Seeking Behavior”, **Human Performance**, Vol: 5, No: 4, 1992, s. 252.

<sup>17</sup> Garber, Peter R., **Giving and Receiving Performance Feedback**, HRD Pres, Inc., Canada, 2004, ss.7-8.



c- Periyodik performans geribildirim sürecinde, geribildirim konusu, miktarı ve yönü çoğunlukla değerleyen tarafından belirlenmektedir. Ancak PPDS dışındaki süreçte, kişi geribildirim konusunu, zamanlamasını, kaynağını vb. kendisi tespit edebilmekte, bu yöndeki birçok tercih bütünüyle geribildirim arayan kişiye bırakılmaktadır.

d- Diğer taraftan geribildirim zamanlaması da periyodik performans değerlendirme sisteminde belirlidir ve yönetim tarafından karara bağlanır. Bu zaman genellikle performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının ardından gündeme gelen “açık görüşme” aşamasına isabet etmektedir. Ancak PPDS dışındaki geribildirim sürecinin işleyişi daha önceden belirlenmiş bir zaman dilimi ile sınırlı değildir. İş hayatının ve belki de sosyal yaşamın tüm pratiklerinde ve günün her anında geribildirime başvurulabilmektedir.

e- Periyodik performans değerlendirme sisteminde, geribildirim alınacak kaynaklar belirlidir. PPDS dışındaki geribildirim sürecinde ise geribildirim bilgisinin edinileceği kaynağın tercihi bütünüyle kişiye aittir. Bu çerçevede çalışan, kaynağın kredibilitesine, uzmanlık düzeyine, sosyal yakınlık derecesine göre kendisine en rasyonel gelen kişiyi seçip, geribildirimini bu kaynaktan alacaktır.

Yukarıda belirtilen gerekçeler, PPDS'nin içerdiği geribildirim mantığını tamamen reddetmemektedir. PPDS'deki geribildirim görüşmelerinin yaratacağı faydalar değer yaratmakla birlikte, geribildirim bilgisinin sıkıştırılmış programlara hapsedilmesi konusu eleştirilmektedir. Bunun yerine geribildirim alma ve verme alışkanlığının tüm kademelerde bir iş gerekliliği olarak lanse edilmesi ve bir yönetsel araç olarak algılanmasının sağlanması gerekmektedir. Her iki sürecin, gerek periyodik performans değerlendirme görüşmesinin sağladığı geribildirim ve gerekse PPDS dışındaki formel ve informal tüm geribildirim aktivitelerinin, bir bütün olarak işletmede “*geribildirim ağını*” oluşturduğunu belirtmek gerekmektedir.

Diğer taraftan geribildirim, kağıt üzerinde yapılan planlamaların ötesinde, insan psikolojisi ile yakından ilintilidir. Geribildirim alma ve verme sürecinde, kişinin zihnindeki ön yargıların, korkuların ve amaçların, geribildirim içeriğini, yönünü, kaynağını ve şeklini etkilediği görülmektedir. Bu nedenle, geribildirim olgusunu, salt

formel mekanizmalar (prosedür, formlar gibi) çerçevesinde analiz etmek hatalı olacaktır.

Kluger ve DeNisi'nin 1996 yılında yaptıkları bir araştırmada, geribildirim performans üzerinde pozitif yansımalarının olduğu fakat bunun yanısıra edinilen geribildirim bilgisinin % 38'den daha fazla bir oranda negatif etkiler yarattığı belirtilmektedir. Bu istatistiki sonuç, geribildirim mekanizmasının nasıl işlediği konusunun tam anlaşılmadığı ve dolayısıyla geribildirim sürecinin doğru olarak işletilemediği durumlarda, sistemin performans üzerinde yıkıcı etkilerinin olabileceğini açıkça ortaya koymaktadır.<sup>18</sup>

Çok yönlü değerlendirilmesi gereken geribildirim olgusunun, günlük iş yaşamının vazgeçilmez bir davranış biçimi olarak algılanması, bu davranışın tüm yönleriyle anlaşılması gerekliliğini gündeme getirmektedir. Bu çerçevede tezin birinci bölümü, geribildirim kavramının ve geribildirim arama davranışının ayrıntıları üzerine tespitleri ve çeşitli araştırma sonuçlarını içermektedir.

## 2. GERİBİLDİRİMİN AMAÇLARI

Geribildirim öncelikli amacı davranışların yeniden düzenlenmesi olsa da<sup>19</sup>, çeşitli kaynaklardan sağlanan geribildirim bilgisinin aşağıdaki amaçlar için önemli bir veri kaynağı olduğu görülmektedir.<sup>20</sup>

-Çalışanların istenen şekilde davranmalarını sağlayarak, beklenen davranışları teşvik etmek ve sürekli kılmak,

-Çalışanların performansları ile ilgili bilgi edinmelerini sağlamak,

-Yüksek performansı teşvik etmek için çalışanları motive etmek,

-İyileştirme alanlarını belirleyerek performans düşüklüğünü engellemek,

---

<sup>18</sup> Steelman, Lisa A. - Levy, Paul E. - Snell, Andrea F., "The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation", **Educational and Psychological Measurement**, Vol: 64, No: 1, 2004, s. 165.

<sup>19</sup> Larson, James R., "The Dynamic Interplay Between Employees Feedback-Seeking Strategies and Supervisors Delivery of Performance Feedback", **Academy of Management Review**, Vol: 14, No: 3, 1989, s. 408.

<sup>20</sup> Tata, Jasmine, "The Influence of Managerial Accounts on Employees Reactions to Negative Feedback", **Group & Organization Management**, Vol: 27, No: 4, 2002, s. 481.

-Çalışanların örgütsel ve bireysel hedeflere daha kolay ulaşmalarını sağlayacak doğru yönelimlerin yolunu açmak,

-Ast-üst ilişkilerini geliştirmek,

-Kişisel gelişimi ve değişimi kolaylaştırmak,

-Çeşitli insan kaynakları alt süreçleri (eğitim, ücretleme, kariyer planlama, iş dizaynı uygulamaları gibi) için veri oluşturmak.

Bir başka kaynakta ise geribildirim arayan kişinin muhtemel amaçları şöyle sıralanmaktadır.<sup>21</sup>

- Belirsizliği azaltarak, hedeflere ulaşımı kolaylaştırmak,

- Kişisel yetkinlikleri gözden geçirmek,

- Öz saygıyı koruyacak desteği bulmaya çalışmak,

- Diğer çalışanların zihninde olumlu bir izlenim yaratmak,

- Yeni beceriler kazanmak,

- Yeni ve farklı bir çevreye adapte olmak,

- Bireysel ve mesleki gelişim alanlarını sağlayacak önemli ipuçlarına ulaşmak.<sup>22</sup>

### **3.GERİBİLDİRİM TÜRLERİ**

Literatürde iki tür geribildirimden bahsedilmektedir. Bunlar bazı kaynaklarda pozitif / negatif geribildirim adı altında kavramsallaştırılırken, bazı kaynaklarda ise yapıcı (constructive) / yıkıcı (destructive) geribildirim olarak ayrıştırılmaktadır. Ancak bu çalışmada pozitif ve negatif biçimindeki kullanıma yer verilecektir.

#### **3.1. Pozitif Geribildirim**

Pozitif geribildirim, çalışanın nispeten yüksek performans sergilediği alanlara yönelik sağlanan, çoğunlukla bireysel motivasyonu ve ödüllendirmeyi (takdir edilme) öngören, bu motivasyon ve ödüllendirme ile kişinin kendisini daha çok geliştirmesini

---

<sup>21</sup> Mazdar, Svjetlana, "Hungry for Feedback?", **Management Development Review**, Vol: 10, No: 6/7, 1997, s. 246.

<sup>22</sup> Dodd, Nancy G. - Ganster, Daniel C., "The Interactive Effects of Variety, Authonomy, and Feedback on Attitudes and Performance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 17, No: 4, 1996, s. 332.

amaç edinen geribildirim türüdür. Bu tür geribildirim genellikle, teknik ve davranışsal performans boyutlarıyla ilgili takdir edici, övücü, olumlu ifadelerden oluşmaktadır.

Çalışanların hangi tür geribildirim bilgisine daha yakın oldukları konusunda görüş ayrılığı ve bu görüş ayrılığını destekleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Buna göre Trope ve meslektaşlarının yaptıkları bir araştırma, kişilerin daha çok negatif geribildirim aradıkları ve tercih ettikleri yönünde kanıtlar sunmakla birlikte, Swann ve meslektaşlarının yaptığı diğer bir araştırma, kişilerin pozitif geribildirim bilgisini çoğunlukla tercih ettikleri veya aradıkları doğrultusunda bulgulara ulaşmıştır. Ancak, negatif geribildirimden uzak durulmasının bireysel ve mesleki gelişimi sekteye uğratabileceği de unutulmamalıdır.<sup>23</sup> Bu durum, pozitif geribildirim bilgisinin, negatif geribildirim bilgisine göre daha düşük düzeyde “*kullanışlı bilgi*” içermesinden kaynaklanmaktadır.<sup>24</sup>

Çalışanlar genellikle, gösterdikleri performans düzeyini doğru yansıtabilecek bilgilendirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Literatürde, pozitif geribildirim bilgisinin her zaman motive edici, teşvik edici ve yönlendirici özellik göstermediği, bazı durumlarda ise kişisel gelişimi engellediği yönünde yorumlar yapılmaktadır. Kaynağın, değerlendirilen ile olan kişisel yakınlık derecesi, negatif geribildirim vermek suretiyle alıcının moral ve motivasyonunu bozmama eğilimi veya bizzat negatif geribildirim vermeyi erteleme düşüncesi gibi nedenlerle, pozitif geribildirim bilgisinin her zaman doğru bilgi kaynağı olamayabileceği şeklinde algılar da bulunmaktadır. Ancak kabul edilmelidir ki, pozitif geribildirim de bir *bilgi* değeri vardır ve mesleki / davranışsal açıdan kişinin isteneni yaptığına, yüksek performans gösterdiğine işaret etmektedir. Buna rağmen, sık sık aktif olarak pozitif geribildirime daha yakın durmanın, performansı arttıracak bilgi edinimini belirli ölçülerde engellediği de son derece açıktır.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Ashford, Susan - Tsui, Anne S., “Self Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking”, **The Academy of Management Journal**, Vol: 34, No: 2, 1991, s. 254.

<sup>24</sup> Bernard, Aletta M., **Feedback Seeking In Customer Service Relationships**, Louisiana State University Pub., Louisiana, 2002, s. 18.

<sup>25</sup> Ashford, Tsui, a.g.m., s. 254.

### 3.2. Negatif Geribildirim

Negatif geribildirim, kişinin nispeten düşük performans gösterdiği alanlara yönelik olarak sağlanan, sözkonusu alanlarda iyileştirme amacını taşıyarak davranışsal ve teknik gelişmeyi öngören geribildirim bilgisi olarak ifade edilmektedir. Burada *negatif* kelimesi, kişiye dönük eleştirisel ancak yapıcı bilgiyi nitelemektedir.

Çalışanlar açısından, negatif geribildirim gelişim amaçlı kullanmak ve bu bilgiyi faydaya dönüştürmek oldukça zordur çünkü negatif geribildirim her şeyden önce psikolojik yan etkileri bulunmaktadır. Örneğin moral ve motivasyon kaybı, hayal kırıklığı, stres gibi. Bu ruhsal etkiler altında, negatif değerlendirmeleri kazanç olarak algılayıp, kişiselleştirmeden gelişim amaçlı kullanmak bir hayli güçtür.<sup>26</sup>

Negatif geribildirime yönelimi açıklayan iki zıt görüş bulunmaktadır. Brown ve Dutton (1995), Brown ve Marshall (2001), Dutton ve Brown (1997), performansının düşük olduğunu düşünen çalışanların negatif geribildirimden uzak durduklarını belirtmektedir. Diğer taraftan Swan'ın 1990 ve 1996 yıllarında yaptığı iki araştırma, negatif kişisel izlenimi olan kişilerin, kendilerine dönük negatif değerlendirmeleri olumsuzlamak yani kişiler üzerinde pozitif etkiler yaratmak için özellikle negatif geribildirim bilgisine yakın durduklarının altını çizmektedir.<sup>27</sup>

Çalışanların hangi tür geribildirim bilgisini daha çok ve kolay benimseyip, kabullendikleri konusu bir kaynakta “öz doğrulama teorisi” ile ilişkilendirilerek analiz edilmektedir. 1983, 1987 ve 1990’da Swan tarafından ortaya atılan ve geliştirilen öz doğrulama (self-verification) teorisine göre, bireyler kendi öz değerlerine, düşünce yapısına ve doğrularına uygun geribildirim bilgisi edinme beklentisi içerisindeyler. Öz doğrulama teorisi, insanların ister olumlu ister olumsuz olsun *öz kavramlarını*<sup>28</sup> doğrulama ihtiyacı içerisinde oldukları savını ifade etmektedir. Dolayısıyla öz doğrulama, kişilerin kendileriyle ilgili yarattıkları zihinsel tabloya uygun geribildirim

---

<sup>26</sup> London, Manuel - Smither, James W., “Feedback Orientation, Feedback Culture, and the Longitudinal Performance Management Process”, **Human Resource Management Review**, Vol: 12, 2002, s. 86.

<sup>27</sup> Bernichon, Tiffany - Cook, Kathleen E. - Brown, Jonathon D., “Seeking Self-Evaluative Feedback: The Interactive Role of Global Self-Esteem and Specific Self-Views”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol: 84, No: 1, 2003, s.194.

<sup>28</sup> Öz kavram (self concept), kişinin kendi kimliği, değeri, yetenekleri, sınırları, değer yargıları, amaçları gibi kendisi hakkındaki görüşlerinin, duygularının ve tutumlarının tamamı şeklinde tanımlanmaktadır.

bilgisi edinme eğilimi göstereceklerini vurgulamaktadır.<sup>29</sup> Buna rağmen, bazı durumlarda edinilen geribildirim bilgisi, kişisel beklentilerle uyum göstermeyebilir. Bu gibi durumlarda, geribildirim ediniminin kişide stres, depresyon veya kişilerarası çatışma gibi psikolojik ve davranışsal sonuçlar doğurabildiği belirtilmektedir.<sup>30</sup> Dolayısıyla, negatif geribildirim olgun karşılamak ve gelişim amaçlı kullanmak güçlü bir psikolojik yapıyı gerekli kılmaktadır.<sup>31</sup>

Negatif geribildirim bilgisinin performans gelişimi doğrultusunda kullanılması konusunda hatalı uygulamaların yapıldığı görülmektedir.<sup>32</sup> Bu çerçevede, negatif geribildirim, dikkatli bir şekilde proses edilmesi gereken önemli bir bilgi kaynağı olduğu ve nesnellikten uzak bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu amaçla, geribildirim bilgisinin kullanımı ile ilgili olarak, negatif geribildirim bilgisinin edinimi, negatif geribildirim bilgisinin değerlendirilmesi ve negatif geribildirim bilgisi doğrultusunda davranımda bulunma şeklinde sıralanan üç aşamalı bir süreç geliştirilmiştir.<sup>33</sup> Sürecin ayrıntıları aşağıda yer almaktadır.

### 3.2.1. Birinci Aşama: Negatif Geribildirim Bilgisinin Edinimi

Negatif geribildirim bilgisi, pozitif geribildirim bilgisine göre daha kolay kabul gören ve yakın durulan bir bilgi türü değildir. Bunun iki nedeni bulunmaktadır. Birinci neden, birçok kişinin negatif geribildirim almak konusunda istekli davranmamasıdır. Çünkü negatif geribildirim almanın, öz saygı kaybı ile sonuçlanabileceği yönünde algılar mevcuttur.<sup>34</sup> Öz saygı, kavram olarak kendini benimseme, onaylama, kendine değer verme, saygı duyma anlamında kullanılmaktadır. Yani bireyin kendisini nasıl algıladığı ile olmak istediği benliği arasındaki fark, o bireyin öz saygı düzeyini

---

<sup>29</sup> Budak, Selçuk, **Psikoloji Sözlüğü**, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 2000, s. 577.

<sup>30</sup> Pettit, Jeremy - Joiner, Thomas E., "Negative-Feedback Seeking Leads to Depressive Symptom Increases Under Conditions of Stres", **Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment**, Vol: 23, No: 1, 2001, s. 69.

<sup>31</sup> Roberson, Loriann v.dğr., "Stereotype Threat and Feedback Seeking in the Work Place", **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 62, 2003, s. 180.

<sup>32</sup> Fedor, Donald B. v.dğr., "Performance Improvement Efforts in Response to Negative Feedback: The Roles of Source Power and Recipient Self-Esteem", **Journal of Management**, Vol: 27, 2001, s. 80.

<sup>33</sup> Audia, Pino G. - Locke, Edwin A., "Benefiting From Negative Feedback", **Human Resource Management Review**, Vol: 13, 2003, s. 632.

<sup>34</sup> A.g.m., s. 632.

vermektedir.<sup>35</sup> Şayet bireyin olmak istediği ile öz benliği arasında negatif yönde fark mevcutsa, aradaki negatif boşluğu gidermek için uygun yönlendirmeyi sağlayacak bilgiye ihtiyaç duyulacaktır. Geribildirim bilgisi de bu anlamda gerekli yönlendirmeyi yapacak bilgiyi kişiye sunmakta, öz saygının korunmasında önemli bir kaynak rolünü üstlenmektedir.<sup>36</sup> Geribildirim bilgisinin öz saygıyı olumsuz etkileyebilme olasılığı, kişiyi geribildirim aramaktan uzaklaştırabilmekte ya da daha az sıklıkla geribildirim aranmasına neden olabilmektedir. Hatta bir adım daha ötesinde, öz saygının negatif geribildirim alınmasına bağlı olarak kaybedilmesinin ve kişinin kendisini değersiz hissetmesinin, işyerinde depresyona yol açan önemli bir faktör olduğu da belirtilmektedir.<sup>37</sup>

İkinci neden ise kişinin tutumu ilgilidir. Geribildirim kaynağı, negatif geribildirim *verme* noktasında istekli davranmayabilir. Çünkü geribildirim veren kişi, bu bilginin yıpratıcı yönünün bulunduğunu bilmektedir ve bu durumda kaynak, negatif geribildirim bilgisinin kızgınlık, çatışma şeklindeki istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabileceği, bunun da düşük performansı tetikleyebileceği endişesini taşımaktadır. Durum yöneticiler açısından düşünüldüğünde de aynı sonuçlara ulaşmak mümkündür. Yöneticiler de negatif geribildirim vermekten doğal olarak kaçınmakta ve bu konuda isteksiz davranışlar sergilemektedirler. Çalışanın negatif performans geribildiriminden rahatsızlık duyabileceği, ters tepkiler verebileceği ya da performansı düşürücü diyalogların gelişebileceği yönündeki endişeler, yöneticiyi negatif geribildirim vermekten uzaklaştırabilmektedir. Bu durumda yönetici ya negatif geribildirim vermeyi ertelemekte ya da negatif değerlendirmelerin şiddetini azaltarak geribildirim vermeyi tercih etmektedir.<sup>38</sup>

Negatif geribildirim, üstün astından belirli alanlarda davranış değişikliği beklentisi içerisinde olduğuna dair önemli bir sinyaldir aynı zamanda. Bu durumda

---

<sup>35</sup> Reçber, Bircan, **Bir Özsaygı Geliştirme Programının Yetiştirme Yurdunda Yaşayan Ergenlerin Özsaygı Düzeyleri Üzerinde Etkililiği**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa, 2002, s. 26.

<sup>36</sup> Champoux, Joseph E., "Designing Feedback Mechanisms Into Systems To Enhance User Performance", **Journal of Systems Management**, Vol: 42, No: 8, 1991, s. 28.

<sup>37</sup> Halonen, Jones S. - Santrock, John W., **Psychology: Contexts of Behavior**, 2.Baskı, McGraw Hill Pub., Boston, 1996, ss. 463-464.

<sup>38</sup> Larson, a.g.m., s. 410.

üst, sözkonusu alanlarda beklediği başarıyı sağlayamadığı için astının kendisini yenilemesi ya da geliştirmesi gerektiğine işaret etmiş olmaktadır.<sup>39</sup>

Bireyin öz imajını (self-image) destekleyen geribildirim bilgisini tercih ettiği savı, öz tutarlılık teorisi (self-consistency theory) tarafından da desteklenmektedir.<sup>40</sup> Öz tutarlılık teorisine göre, kişinin davranışları ile kişilik özellikleri, değer yargıları, inançları vb. arasında uyum ve istikrar bulunmaktadır.<sup>41</sup> Bu çerçevede, kişi öz imajını (Öz imaj, kişinin kendisi hakkında hissettiklerinin ve düşüncelerinin toplamıdır. Bu imaj gerçekçi olabileceği gibi fantastik veya idealleştirilmiş de olabilmektedir.<sup>42</sup>) doğrulayacak, kendi kişilik özellikleri, değer yargıları veya inançları ile örtüşen geribildirim bilgisine daha açık hale gelmektedir.

Öz tutarlılık teorisine karşı, öz olumlama teorisi (self-affirmation theory) daha farklı bir görüşten yola çıkmaktadır. Öz olumlama teorisi, kişinin öz kavramları açısından, bilişsel uyumsuzluk yaratan tehdidin etkisini, tehditle ilgisiz başka bir konudaki becerileri üzerinde odaklanarak ve bu beceriyi olumlayarak azaltmaya çalıştığı tezini öne sürmektedir. Örneğin, spor konusunda pek becerili olmayan birinin, entellektüel becerilerini ön plana çıkarması gibi.<sup>43</sup> Bu tanım doğrultusunda öz olumlama teorisi, negatif geribildirimden uzak durmak ve zayıf olunan alanları kamufle etmek amacıyla kişilerin sürekli pozitif geribildirime yakın durmak isteyeceklerini ve dolayısıyla pozitif değerlendirmeler alabileceği şartları yaratmaya çalıştıklarını öne sürmektedir.<sup>44</sup>

Sadece beklenen düzeyin altında performans gösteren çalışanların değil, aynı zamanda yüksek performans sergileyenlerin de kimi zaman daha az oranda geribildirim arama davranışına yöneldikleri görülmektedir. Bu davranış şekli, performansı yüksek olan kişilerin zaten belirli bir alanda gerekli olan tüm bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip oldukları düşüncesinin bir ürünüdür.<sup>45</sup>

---

<sup>39</sup> Fedor, ve diğerleri, a.g.m., s. 81.

<sup>40</sup> Audia, Locke, a.g.m., s. 633.

<sup>41</sup> Budak, a.g.e., s. 586.

<sup>42</sup> A.g.e., s. 583.

<sup>43</sup> A.g.e., s. 585.

<sup>44</sup> Bernichon, Cook, Brown, a.g.m., s.195.

<sup>45</sup> Audia, Locke, a.g.m., s. 633.



### 3.2.2. İkinci Aşama: Negatif Geribildirim Bilgisinin Değerlendirilmesi

Geribildirim olgusu değerlendirilirken genellikle fayda-maliyet analizi yapılmakta, geribildirim muhtemel sonuçları analiz edilmektedir. Edinilecek pozitif veya negatif geribildirim bilgisinin hangi açılardan yarar sağlayacağı ya da hangi açılardan zarar verebileceği ayrıntıları ile düşünülmekte, varılan sonuç geribildirim davranışında bulunulup bulunulmayacağını büyük ölçüde etkilemektedir.<sup>46</sup>

Negatif geribildirim için iyi bir şekilde değerlendirilebilmesi için öncelikle çok net biçimde anlaşılması gerekmektedir. Öz saygıyı koruma amaçlı savunma mekanizması haline dönüştüğü an, geribildirim bilgisinin doğru analiz edilmesi ve doğru amaçlar için kullanılması mümkün olmayacaktır. Böylesine bir savunma mekanizmasının geliştirilmesi, yani yapılan değerlendirmelere tepki verilmesi, kaynağın işaret ettiği iyileştirme alanlarından değerlendirileni uzaklaştıracak ve negatif geribildirim bilgisi belki de tamamen reddedilecektir. Ancak, negatif geribildirim mesajının gerçeği yansıttığı inancı mevcutsa, kabullenme daha kolay gerçekleşecektir. Dolayısıyla gerçekçi, açık ve güvenilirliği bulunan geribildirim bilgisinin kabullenilme ve uygulanma şansı daha da artmaktadır.<sup>47</sup>

Geribildirim kaynağının sahip olduğu güç, negatif performans geribildirimine karşı reaksiyonların ne yönde gelişeceğini etkileyen önemli bir faktördür.<sup>48</sup> Bu çerçevede, negatif geribildirim bilginin kabul edilip edilmemesi ile ilgili kararlarda çeşitli güçlerin etkili olduğunu söylemek mümkündür. Buna göre, Fedor ve Ramsay ile Fedar, Ramsay, Rensvold ve Adams'ın 1999'da yaptıkları araştırmaya göre, uzmanlık gücü ile karizmatik güce sahip geribildirim kaynaklarından sağlanan negatif geribildirim bilgisinin, zorlayıcı güce sahip kaynaklardan edinilen negatif geribildirim bilgisine göre daha çok kabul gördüğü ileri sürülmektedir.<sup>49</sup> Burada uzmanlık gücü, kaynağın sahip olduğu bilgi ve beceri şeklinde tanımlanırken, karizmatik güç, kaynağın geribildirim arayan kişi üzerindeki kişilik ve davranış etkisini ifade etmektedir. Zorlayıcı güç ise, organizasyonel yetkilere dayalı (işten çıkarma, başka göreve atama, derece düşürme gibi) çeşitli formel yaptırımları nitelendiren güç şeklinde

<sup>46</sup> A.g.m., s. 633.

<sup>47</sup> McCarty, Paulette A., "Effects of Feedback on The Self-Confidence of Men and Women", **Academy of Managerial Journal**, Vol: 29, No: 4, 2000, ss. 840-842.

<sup>48</sup> Fedor, ve dğr., a.g.m., s. 80.

<sup>49</sup> Audia, Locke, a.g.m., s. 637.

tanımlanmaktadır.<sup>50</sup> Dolayısıyla, sözkonusu alanda yeterli düzeyde teknik bilgi, birikime ve karizmatik etkiye sahip kişilerden sağlanacak negatif geribildirim bilgisinin, zorlayıcı güce sahip kaynaklardan temin edilecek bilgiye göre daha doğru ve güvenilir olarak algılanma olasılığı bulunmaktadır.

Sonuç olarak denebilir ki, negatif geribildirim bilgisinin kullanılabilirliğinin ve geçerliliğinin değerlendirilmesinde:<sup>51</sup>

- Geribildirim kaynağının uzmanlık düzeyi,
- Geribildirim kaynağının dürüstlüğü ve alıcı üzerindeki karizmatik etkisi,
- Kaynağın ilgili alanda kişinin performansını yakından takip edip etmediği,
- Performansı objektif kriterlere göre değerlendirip değerlendirmedeği,
- Geribildirim içeriğinin bakımından netliği ve belirginliği etkili olmaktadır.

### **3.2.3. Üçüncü Aşama: Negatif Geribildirim Bilgisi Doğrultusunda Davranış Geliştirilmesi**

Literatürde de çokça yer verildiği gibi, negatif geribildirim bireylerde savunmaya geçme, inkar etme ve motivasyon kaybı gibi çeşitli reaksiyonları ortaya çıkarabilmektedir. Negatif geribildirim bilgisinin kişileri incitebileceği, eleştirinin, başarısızlığı işaret eden değerlendirmelerin üzüntü, kendini suçlama ve hayal kırıklığı ile sonuçlanabileceği belirtilmektedir.<sup>52</sup> Hatta Ilgen ve meslektaşlarının 1979'da yaptıkları bir araştırma, negatif geribildirim olumsuz etkilerini azaltmak için kişilerin, yararlı olsa dahi negatif geribildirimi bütünüyle reddedebileceklerini ileri sürmektedir.<sup>53</sup>

İster doğrudan alınmış ve isterse kaynak tarafından iletilmiş olsun, geribildirim bilgisinin davranışların, bilgi, beceri ve yeteneklerin yeniden düzenlenmesinde bir araç olarak kullanılıp kullanılmayacağı ya da ne derecede dikkate alınacağı karara bağlanmalıdır.

<sup>50</sup> Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 9.Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2003, ss. 568-569.

<sup>51</sup> Audia, Locke, a.g.m., s. 640.

<sup>52</sup> Bernichon, Cook, Brown, a.g.m., s.194.

<sup>53</sup> Steelman, Lisa A. - Rutkowski, Kelly A., "Moderators of Employee Reactions to Negative Feedback", **Journal of Managerial Psychology**, Vol: 19, No: 1, 2004, s. 7.

Çalışan, geribildirim bilgisi doğrultusunda harekete geçmeden önce, performans geribildirimini ile ilgili üç tür davranış sergileyebilmektedir.<sup>54</sup> Bu durumda kişi;

*i*-Geribildirim mesajını kabul ederek, davranışların, teknik bilgi ve becerilerin yeniden düzenlenmesinde kullanabilir,

*ii*-Geribildirim mesajını görmezden gelerek, süregelen davranışları devam ettirebilir,

*iii*-Belirli davranış kalıpları içinde olmaya devam ederken, ek geribildirim bilgisi arayabilir.

İlk reaksiyon türünde kişi, geribildirim mesajını benimsemekte ve içeriğindeki değerlendirmeler doğrultusunda, hatalarını veya düşük performans gösterdiği yönlerini iyileştirmeye çalışmaktadır. Diğer taraftan kişi, geribildirim mesajını tamamen reddedebilmektedir. Bunun birtakım nedenleri bulunmaktadır. Kaynağın ilgili konudaki uzmanlık düzeyinin yetersiz kalması, kaynağın kredibilitesinin düşük oluşu, gelen geribildirim mesajının gerçeği yansıtmadığı yönündeki algı veya inanç, alıcının muhtemel imaj kaybı ile ilgili endişeleri, geribildirim mesajının alıcı tarafından tamamen reddedilmesi ile sonuçlanabilmektedir.<sup>55</sup> Son davranış biçiminde kişi, geribildirim mesajını ve içerdiği bilgileri ne tamamen kabullenmekte ne de tamamen reddetmektedir. Bu durumda kişinin, geribildirim bilgisinin doğruluğu ve geçerliliği ile ilgili şüpheleri bulunmaktadır. Dolayısıyla, geribildirim mesajının geçerliliği ya da doğruluğu ile ilgili bir sonuca varıp, hareket tarzını belirlemeden önce ek geribildirim bilgisi arayışına girilmektedir. Bu ilave geribildirim bilgisi, ya aynı kaynağa başvurularak edinilmekte ya da başka kaynaklara ulaşılarak doğruluğu veya yanlışlığı test edilmekte, daha önce sağlanan geribildirim mesajının anlamsız kalan yönleri netleştirilmeye çalışılmaktadır.<sup>56</sup>

Hangi reaksiyon türünün sonuçta ne tür davranışları gündeme getireceği sorulması gereken diğer bir kritik soruyu oluşturmaktadır. Şayet kişi geribildirim mesajını geçerli ve doğru olarak algılıyor ise ilk reaksiyon şeklini benimseyecek ve geribildirim mesajını kabul ederek uygulamaya koymaya çalışacaktır. Sonuçta

<sup>54</sup> Steelman, Rutkowski, a.g.m., s. 9.

<sup>55</sup> Miller, Vernon D. - Medved, Caryn E., "Managing After The Merger: The Challenges of Employee Feedback and Performance Appraisals", **Management Communication Quarterly**, Vol: 13, No: 4, 2000, ss. 661-662.

<sup>56</sup> Waldman, David A. - Atwater, Leanne E., "Attitudinal and Behavioral Outcomes of an Upward Feedback Process", **Group & Organization Management**, Vol: 26, No: 2, 2001, s. 197.

sözkonusu hatalı davranışı tekrarlamamak, eğitim talep ederek zayıf kalınan yönü geliştirmeye çalışmak, farklı kaynaklardan ek geribildirimler alarak konuya farklı açılardan bakmak gibi davranışları ortaya koymaya çalışacaktır. Tam tersi durumda ise geribildirim ya tamamen reddedilecek - ki negatif geribildirim bilgisinin kabullenilmemesi gündeme geldiğinde, tepki vermek, karşı çıkmak ya da tam tersini savunmak suretiyle mevcut davranışların devam ettirilmesi sözkonusu olabilmektedir - ya da belirli oranlarda ek geribildirim bilgisi edinilerek şüpheli görülen alanlar açıklığa kavuşturulmaya çalışılacaktır.

Negatif geribildirim verileme biçimi de, alıcının reaksiyonunu etkileyen diğer bir faktörü oluşturmaktadır. Geribildirim aktarımı esnasında kaynağın yapıcı, destekleyici, gelişimi amaç edinen tavır ve davranışlar sergilemesi, alıcının geribildirim mesajına daha pozitif bakmasını sağlamakta, negatif değerlendirmeler içerse dahi aksi reaksiyonlar gösterilme riskini büyük ölçüde azaltmaktadır.<sup>57</sup>

İster negatif ve isterse pozitif olsun, performans geribildirim bilgisinin yapıcı içerik ve şekilde verilmesi gerekmektedir. Yani, geribildirim bilgisinin, alıcının kişilik yapısını, onurunu zedeleyecek ve iş performansını düşürecek biçimde iletilmemesi suçlama amacı taşımadan, mevcut durumu iyileştiren ve geliştiren biçimde aktarılması son derece önem taşımaktadır.<sup>58</sup>

#### **4. GERİBİLDİRİM ARAMA DAVRANIŞININ DAYANDIĞI TEMEL KURAMLAR**

Literatürde, geribildirim ama davranışı iki temel kuram ile ilişkilendirilerek analiz edilmektedir. Bunlardan ilki, çevre ile öğrenme arasındaki ilişkiyi sorgulayan *sosyal öğrenme kuramı*, ikincisi ise belirli standartlar ile fiilen gerçekleşen durum arasındaki uzaklığa göre şekillenen davranışı analiz eden *kontrol kuramıdır*.

---

<sup>57</sup> Steelman, Rutkowski, a.g.m., s. 9.

<sup>58</sup> London, Manuel - Larsen, Henrik Holt - Thisted, Lars Nelleman, "Relation Between Feedback and Self-Development", **Group & Organization Management**, Vol: 14, No:1, 1999, s. 9.

#### 4.1. Sosyal Öğrenme Kuramı

Sosyal öğrenme teorisi temelde *gözleme* dayanmaktadır. İnsanların diğer insanları gözleyerek öğrenebileceğine ilişkin ilk açıklamalar Plato ve Aristo'ya kadar uzanmaktadır. Gözlem yoluyla öğrenmeyi deneysel olarak ilk açıklamaya çalışan kişi ise Thorndike'tır.<sup>59</sup>

*Gözlem öğrenmesi* şeklinde de adlandırılan sosyal öğrenme kuramının en önemli isimlerinden birisidir Albert Bandura. Skinner ve diğer bazı davranışçılar, öğrenme kuram ve açıklamalarına zihinsel süreçleri dahil etmese de, Albert Bandura kuramına zihinsel süreçleri dahil etmiştir. Bu durum özellikle sosyal öğrenme için geçerlilik taşımaktadır. Kurama göre, gündelik hayattaki öğrenmelerin büyük bir çoğunluğu sosyal öğrenmedir ve diğer insanlarla ilişki içinde gerçekleşmektedir. Bu çerçevede Bandura, kuramda ağırlıklı olarak davranış ile çevre arasındaki etkileşime dikkat çekmektedir.<sup>60</sup> Ona göre sosyal öğrenme paradigması üç ana düzenleyici sistem üzerine oturmaktadır. Bunlar; davranışın edinilmesi, davranışın süreklileştirilmesi ve gerektiğinde revize edilmesidir. Kuramın odağında "*kontrol*" kavramı yatmaktadır. Kontrol kavramına ise çeşitli açılardan yaklaşılmaktadır. Bir önceki davranışa göre bir sonraki davranışın daha kontrollü olması, davranış öncesi mevcut durumun uyarıcıları üzerindeki kontrol, davranışın sonuçları üzerinde kurulacak kontrol ve sözkonusu davranışın ussal süreci üzerindeki kontrol çabaları buna örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla Bandura, kişinin kendi davranışları üzerinde öz-değerlendirme yaparak kontrollü bir sistem kurması gerektiğini öne sürmektedir. Bu açıdan Bandura, karmaşık sosyal davranışların anlamlandırılabilir parçalara bölünerek *yönetilmesi* gerektiğini vurgulamaktadır. Diğer taraftan kuram, davranış değişikliği ile de ilişkilendirilmektedir. Fonksiyonel olmayan (çeşitli fobiler, alkolik olma gibi kompleks sendromlar vb.) davranışların zaman içerisinde değişime uğrayacağı şeklinde çeşitli çıkarımlarda da bulunmaktadır. Bu tür davranışsal değişimlerin "*sosyal kontrol*" olgusuyla bağlantılı olduğu savı ileri sürülmektedir.<sup>61</sup>

<sup>59</sup> Senemoğlu, Nuray, **Gelişim Öğrenme ve Öğretim**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000, s. 221.

<sup>60</sup> Bacanlı, Hasan, **Gelişim ve Öğrenme**, 4.baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, ss.174-175.

<sup>61</sup> Kytel, Jackson, "Social Learning Theory", **Contemporary Sociology**, Vol: 7, No: 1, 1978, ss. 84-85. (Daha ayrıntılı bilgi için bkz: Lizabeth Barclay, "Social Learning Theory: A Framework For Discrimination Research", **The Academy of Management Review**, Vol: 7, No: 4, 1982, ss. 587-594;

Görüldüğü gibi sosyal öğrenme kuramı, davranış değişikliği ve davranışlar üzerindeki kontrol mekanizması açılarından performans geribildirim ile ortak noktada birleşmektedir. Geribildirim bilgisinin, öz-değerlemeye yardımcı olması, iyileştirme alanlarının mevcut olması halinde davranışlarda değişimler yaratması ve bu yapı içerisinde kişinin asıl hedefinin davranışları üzerinde kontrol kurmaya çalışması, sosyal öğrenme kuramı ile performans geribildirim arasındaki ortak paydaları oluşturmaktadır.

Bandura, kompleks bir yapıya sahip sosyal davranış içerisinde gözlemsel öğrenmenin gücü ve etkisini ön plana çıkarmaktadır. *Sosyal öğrenme teorisi, eğer koşullar uygun ve doğru ise, diğer bir kişiye sorarak veya onu gözlemleyerek çok daha hızlı ve etkin bir şekilde öğrenilebileceğini savunmaktadır.* Bandura'ya göre gözlemleyerek öğrenme, sadece bir kişinin diğer kişilerin etkinliklerini basit olarak tekrar etmesi değil, çevredeki olayların bilişsel olarak işlenmesiyle kazanılan bilgiyi temsil etmektedir. Bu doğrultuda, kişi performansına yönelik doğru yönelmeyi, çevresindeki kişileri ve olayları gözlemleyerek veya onlardan doğrudan geribildirim almayı tercih ederek daha kolay sağlayabilecektir.<sup>62</sup>

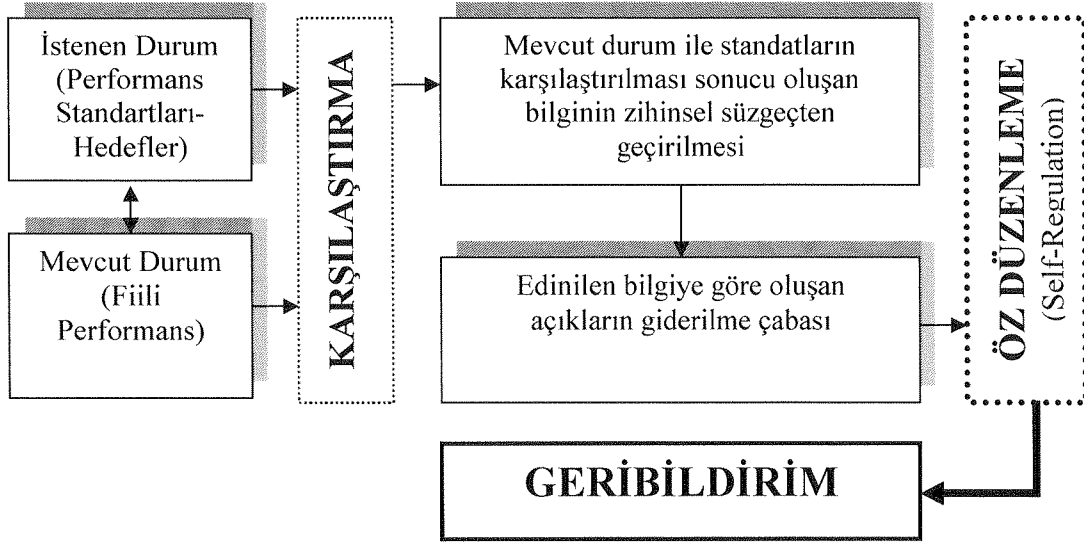
#### **4.2. Kontrol Kuramı**

Geribildirim arama davranışının analizinde kullanılan diğer bir önemli kuram ise Kontrol Kuramı'dır. Kontrol teorisyenleri, Wiener'in 1948 yılında geliştirmiş olduğu modeli baz alarak, bekleyiş teorisi ile sosyal öğrenme teorisini harmanlayıp yeni ve farklı bir kontrol modeli ortaya koymaya çalışmışlardır. Klein ise, bu oluşumun son modelleyicilerinden biridir ve Şekil 2'de görülmekte olan süreci geliştirmiştir.

---

Dorrian Apple, "Learning Theory and Socialization", *American Sociological Review*, Vol: 16, No: 1, 1951, ss. 23-27.)

<sup>62</sup> "Sosyal Bilişsel Kuram", <http://testci.net/mod/resource/view.php?id=48>, 2005.



**Şekil 2 : Kontrol Kuramı**

**Kaynak:** Baker ve Buckley'in "A Historical Perspective of the Impact of Feedback On Behavior", **Journal of Management History**, Vol: 2, No: 4, 1996, s. 25'teki bilgilere dayanılarak oluşturulmuştur.

Kontrol kuramı, temelde organizasyonel beklentiler ile gerçekleşen performans arasında herhangi bir *uyumsuzluğun* bulunması halinde, kişilerin bu farkı giderme istek ve çabalarının gündeme geleceği savı üzerine odaklanmaktadır. Yani kuram, öz değerlendirme (self-evaluation) sonucunda ulaşılan fiili performans ile organizasyonun koyduğu standartlar arasında bir farklılığın oluşması durumunda, kişilerin bu farklılıkları azaltmak için harekete geçtiklerini öne sürmektedir.<sup>63</sup> Bu yönüyle Klein, bekleyiş teorisindeki dışsal güdüleyicilerin (davranışın sonunda ulaşılabilecek ödül, kazanç gibi), açıkları kapatmada ikincil derecede etkiye sahip olduklarını, bireyin içinden gelen istek ve çabanın öncelikli etki yaratacağı düşüncesini savunmaktadır. İyileştirme alanları tam olarak zihinsel süzgeçten geçirildikten sonra birey, geribildirim bilgisine ihtiyaç duyacak, geribildirim arama davranışı sergileyecek ve edindiği bilgilere göre teknik ve davranışsal performansını yeniden düzenleyecektir.<sup>64</sup> Kontrol kuramı, organizasyonel standart ve beklentiler ile mevcut durum arasındaki uyumsuzlukların

<sup>63</sup> Brutus, Stephane - London, Manuel, Martineau, Jennifer, "The Impact of 360-Degree Feedback on Planning for Career Development", **Journal of Management Development**, Vol: 18, No: 8, 1999, s. 681.

<sup>64</sup> Baker, Buckley, a.g.m., s. 25.

giderilmesi halinde, çalışanın motivasyonunun artacağını ve böylelikle performansında yükselmelerin meydana geleceğini belirtmektedir.<sup>65</sup> Bu çerçevede kontrol teorisi, bireysel otonomi ile geribildirim arasında bir bağ kurmaktadır. Buna göre, kişi kendi performansını bizzat kendisi takip edecek, gelecek gelişim planını da kendisi oluşturacaktır. Gelecek planlarının oluşturulması için de sık sık geribildirim bilgisinin yönlendirici fonksiyonu kullanılacaktır.<sup>66</sup>

## 5. GERİBİLDİRİM ARAMA SÜRECİ

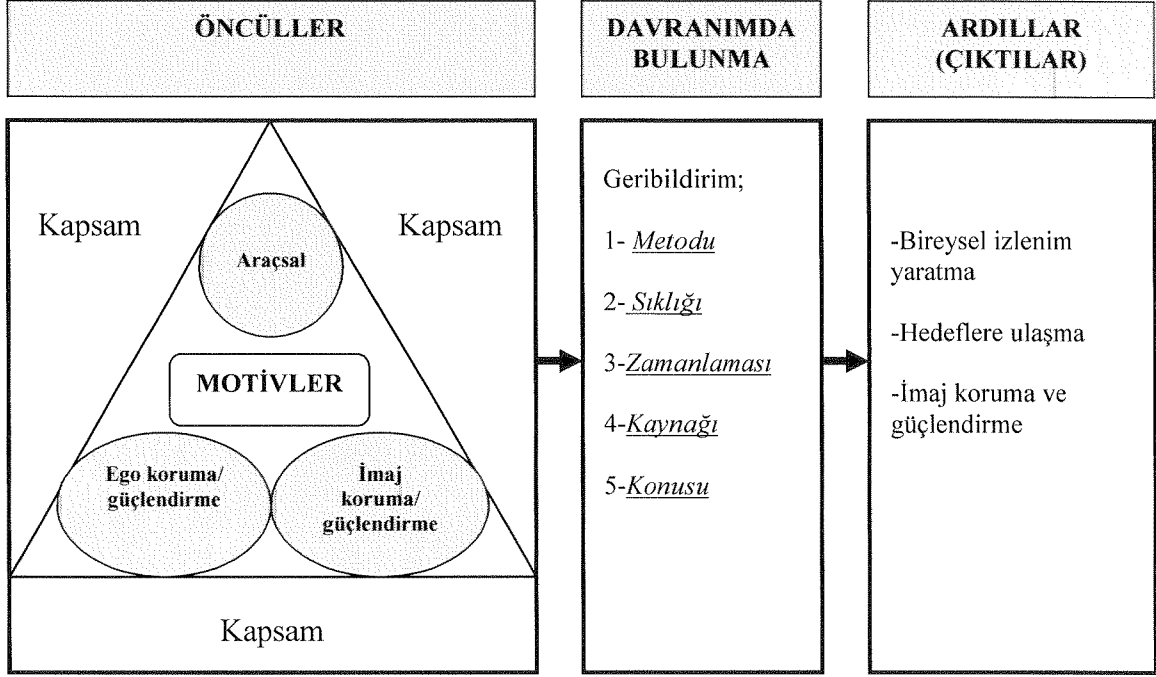
Yaklaşık yirmi yıldır sürdürülen araştırmalar, geribildirim arama sürecini ve temel bileşenlerini yapılandırmıştır. Süreçte, bireyi geribildirim aramaya yönelten motivler / güdüleyiciler (araçsal motiv, ego koruma/güçlendirme motivi, imaj koruma/güçlendirme motivi), geribildirim arama davranışını etkileyen unsurlar (geribildim metodu, kaynağı, sıklığı, zamanlaması, konusu ) ve davranışın sonucunda ortaya çıkan ardıllar (bireysel izlenim yaratma, hedeflere ulaşma, imaj koruma ve güçlendirme ) analiz edilmektedir. Geribildirim arama süreci Şekil 3’de görülmektedir.

---

<sup>65</sup> Renn, Robert W., “Moderation By Goal Commitment Of The Feedback-Performance Relationship: Theoretical Explanation and Preliminary Study”, **Human Resource Management Review**, Vol: 13, 2003, s. 564.

<sup>66</sup> Dodd, Ganster, a.g.m., s. 332.





**Şekil 3:** Geribildirim Arama Süreci

**Kaynak:** Susan J. Ashford - Ruth Blatt, Don VandeWalle, “Reflections On The Looking Glass: A Review of Research on Feedback Seeking Behavior in Organizations”, **Journal of Management**, 2003, Vol: 29, No:6, s. 775.

Tezin bundan sonraki aşamasında, Şekil 3’te yer alan tüm unsurlar ayrı ayrı açıklanmaya çalışılacaktır.

### 5.1. Geribildirim Arama Davranışının Öncülleri

Bireyi geribildirim bilgisi aramaya yönelten üç önemli motive edici boyut ve tüm bu boyutları doğrudan etkileyen çevresel etmenler (kapsam) bulunmaktadır. Bu üç motive edici boyutun ve kapsam adı altında incelenecek olan etmenlerin, geribildirim arama davranışının önemli tetikleyicileri arasında olduğunu belirtmek gerekmektedir. Sözkonusu boyutlar, araçsal boyut, ego koruma/güçlendirme boyutu ve imaj koruma/güçlendirme boyutu olarak ayrıştırılmıştır.<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Ashford, Susan J. - Blatt, Ruth - VandeWalle, Don, “Reflections On The Looking Glass: A Review of Research on Feedback Seeking Behavior in Organizations”, **Journal of Management**, Vol: 29, No: 6, 2003, s. 775.

### 5.1.1. Geribildirim Arama Davranışının Temel Motivleri

Geribildirim arama davranışı analiz edilirken, dört temel güdüleyici öge üzerinde durmak gerekmektedir. Sözkonusu güdüleyiciler, birey açısından üç önemli amaç için kullanılmaktadır. Kişi bu bilgiyi, mesleki ve davranışsal amaçlara ulaşmak için önemli bir araç, egosunu korumak veya güçlendirmek için bir kalkan ya da imajını korumak ve güçlendirmek için bir güç olarak kullanmaktadır.<sup>68</sup> Belirtilen üç amaç aşağıda ayrıntıları ile açıklanmaktadır.

#### 5.1.1.1. Araçsal Motiv

Pozitif ve negatif geribildirim bilgisinin kişisel gelişim üzerinde etkilerinin olduğu açıktır. Kişi, edinilen performans geribildirimini, teknik yeterliliğini ve davranışlarını yeniden yapılandırmada bir araç olarak kullanmaktadır. Bu çerçevede performans geribildirim bilgisi, öz düzenleme amacına hizmet eden çok önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani kişi, gerek periyodik performans değerlendirme dönemlerinde doğrudan ve gerekse PPDS dışındaki dönemlerde gözlem veya doğrudan geribildirim alma metotlarını (Bu metotlar ileride ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.) kullanarak, dış çevreden kendi performansına ilişkin geribildirim bilgisi edinmekte, bu bilgiyi performans standartlarıyla karşılaştırarak varsa davranışsal / teknik performans açıklarını iyileştirme aracı olarak kullanmaktadır.<sup>69</sup>

İşletmedeki çeşitli durumlar, geribildirim bilgisini bir araç olarak kullanma zorunluluğunu gündeme getirmektedir. Örneğin, örgüte yeni üye olan bir çalışan, geribildirim bilgisini adaptasyon sürecini hızlandırma aracı olarak kullanacak, dolayısıyla daha sık oranda geribildirim arama davranışı sergileyecektir. Ancak, bireyin organizasyon içindeki çalışma süresi arttıkça yani kıdemi yükseldikçe, geribildirim bilgisini adaptasyon sağlama aracı olarak kullanmaktan uzaklaşacaktır. Edinilen geribildirim bilgisi, uyum sürecinde bireyin organizasyon içindeki rolünü netleştirmekte, performans önceliklerini belirlemektedir. Zaman içerisinde oluşan

<sup>68</sup> Tuckey, Michelle - Brewer, Neil - Williamson, Paul, "The Influence of Motives and Goal Orientation on Feedback Seeking", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol: 75, 2002, s. 196.

<sup>69</sup> Brief, Arthur P. - Hollenbeck, John R., "An Explatory Study of Self-Regulating Activities and Their Effects on Job Performance", **Journal of Occupational Behavior**, Vol: 6, No: 3, 1985, s. 198.

örgütsel yapılanmada bireye yüklenen rollerdeki uyumsuzluk veya belirsizlik bireyi tekrar geribildirim bilgisi aramaya yöneltecektir. Bu anlamda geribildirim bilgisi, bireyin çevresini kontrol etmekte kullandığı bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>70</sup>

Çalışan cephesinden bakıldığında ise, bilgi, beceri ve yetkinliklerin gelişiminde geribildirim bilgisinin önemli bir araç olduğu ve çalışanı yönlendirdiği görülmektedir. Geribildirim bilgisinin bu önemli fonksiyonu bireyi daha çok geribildirim almaya ve vermeye yönelterek, geribildirim davranışını tetiklemektedir. Wanberg & Kammeyer-Mueller'in 2000 yılında yaptıkları bir araştırma, işe yeni başlayan çalışanların, beceri düzeyi artan işlerle karşılaştıkça, geribildirim arama sıklıklarının arttığını ortaya koymaktadır. Özellikle yüksek beceri gerektiren pozisyonların, geribildirim bilgisini daha güçlü bir araçsal motiv olarak kullandıkları görülmektedir.<sup>71</sup>

Geribildirim, yönetim becerilerinin geliştirilmesi amacıyla kullanılan önemli bir araçtır aynı zamanda. Geribildirim bilgisi, yöneticilerin, üstleri, astları ve diğer çalışma arkadaşları tarafından nasıl görüldüklerinden haberdar olmalarını sağlamakla birlikte, liderlik becerileri, çalışanlara yaklaşım, yetkilendirme gibi uygulamalarda başarı ya da başarısızlıklarını belirli ölçülerde ortaya koymaktadır.<sup>72</sup> Ancak, yönetim olgusunun kompleks bir yapıda olması, yöneticilerin yerine getirmeye çalıştıkları faaliyetlerin tanımlanmasındaki belirsizlik, gerek astlardan edinilecek bilginin güvenilirliği konusundaki endişe ve gerekse astların yöneticilerini değerlendirmede kapıldıkları korku ve çekingenlik, yöneticinin güvenilir geribildirim bilgisi almasını engellemektedir. Bu çerçevede, sağlanan geribildirim bilgisinin yönetsel gelişim için bir araç olarak kullanımını doğal olarak zorlaşmaktadır.<sup>73</sup> Buna rağmen, güvenilir olması halinde, yöneticilerin ast, üst ve çalışma arkadaşlarından edindiği tüm performans geribildirim verilerini yönetim stilini geliştirmek için kullanması son derece yararlı sonuçlar doğuracaktır.

Araçsal motiv, geribildirim kaynağından büyük ölçüde etkilenmektedir. Geribildirim kaynağının güvenilirliği ve kredibilitesi arttıkça, geribildirim bilgisinin

<sup>70</sup> Ashford, Blatt, VandeWalle, a.g.m., s. 777.

<sup>71</sup> A.g.m., s. 778.

<sup>72</sup> Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Alfa Aktüel Bas. Yay.Dağ., Bursa, 2005, s. 15.

<sup>73</sup> Korsgaard, M. Audrey, "The Impact of Self-Appraisals on Reactions To Feedback Others: The role of Self-Enhancement and Self-Consistency Concerns", **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 17, No: 4, 1996, ss. 302-303.

gelişim aracı olarak kullanım olasılığı yükselmekte ve bireyin bu kaynaktan bilgi sağlama sıklığı artmaktadır. Güvenilirlik ve anlamlılık açısından özellikle üstlerden gelen geribildirim bilgisinin gelişim amaçlı kullanım olasılığı daha da artmaktadır. Çünkü, kişinin organizasyondaki başarısı, büyük ölçüde üstün astı ile ilgili aldığı kararlara ve yönlendirmesine bağlıdır.<sup>74</sup>

Geribildirim bilgisi performans belirsizliğini de önleyen önemli bir araçtır. Geribildirim, performans düzeyi hakkında net görüşü olmayan, yani ne düzeyde başarılı veya başarısız olduğu konusunda belirsizlik yaşayan, dolayısıyla üstleri, astları ve çalışma arkadaşları nezdinde kendisi ile ilgili ne tür algıların olduğunu bilemeyen çalışanın tedirginliğini ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır.

Elbetteki, bireyi geribildirim aramaya yönelten tek motiv, araçsal motiv değildir. Bunun da ötesinde, egoyu ve kişisel imajı koruma/güçlendirme eğilimi de geribildirim arama davranışını biçimlendirmektedir. Dolayısıyla geribildirim arama süreci, ego ve kişisel imaj üzerine değerlendirmeler ile devam ettirilecektir.

#### **5.1.1.2. Ego Koruma ve Güçlendirme Motivi**

Birey, negatif geribildirim bilgisinden uzak durarak egosunu çeşitli risk unsurlarına karşı korumak, pozitif geribildirim bilgisine daha yakın konumlanarak da egosunu güçlendirmek istemektedir.

Psikoloji yazınında geleneksel olarak hakim görüş, bireylerin egolarını koruma yönünde çaba gösterdikleri noktasındadır. Geribildirim bilgisinin değerleyici yönü bulunmaktadır ve bu değerlendirmenin negatif olması halinde kişinin egosunun zayıflayabileceği belirtilmektedir. Bu motiv, diğerlerine göre bireyi daha yakından ilgilendirmektedir çünkü ego, kişinin mutlak surette korumak istediği hassas bir noktayı oluşturmaktadır. Dolayısıyla ego koruma motiv, geribildirim arama sürecinin rasyonel olmayan boyutunu oluşturmaktadır. Çünkü, egoyu korumak uğruna gelişimin ve değişimin öncülüğünü yapacak önemli bir bilgi kaynağı (özellikle negatif geribildirim bilgisi) görmezden gelinebilmektedir. Böylesi bir davranış bireysel, sonrasında ise

---

<sup>74</sup> Geddes, Deanna - Konrad, Alison M., "Demographic Differences and Reactions to Performance Feedback", **Human Relations**, Vol: 56, No: 12, 2003, s. 1486.

organizasyonel açıdan çok doğaldır ki akılcı görünmemektedir. Bu doğrultuda denilebilir ki, geribildirim arama davranışı ile ego koruma genellikle çatışmaktadır.<sup>75</sup>

Ego koruma motivisi diğer taraftan, “öz güven” konusuna atıfta bulunularak analiz edilmektedir. Bu noktada, öz güveni yüksek olan bireylerin, daha çok geribildirim aramaya eğilimli oldukları belirtilmektedir. Öz güven, kişinin negatif geribildirim olası risklerine karşı direnme gücünü korumaktadır. Öz güven eksikliği içinde olan bireyler ise, egolarını korumak için sürekli savunmacı pozisyon almakta, negatif geribildirim bilgisine tepki göstermektedirler. Bu durum kişiyi her türlü geribildirim bilgisini reddetmeye yöneltmektedir. Dolayısıyla negatif performans geribildiriminin egoyu sarsan veya zayıflatan yönünün varoluşu, ego ile geribildirim arasında çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır.<sup>76</sup>

#### 5.1.1.3. İmaj Koruma ve Güçlendirme Motivisi

İzlenim yönetimi (Impression Management), geribildirim arama sürecinin en önemli rolünü üstlenmektedir. Bireysel izlenimi yönetme ihtiyacının, geribildirim aramaya karar verme, fiili olarak geribildirim arama davranışı sergileme ve geribildirim bilgisini kullanma kararı üzerinde önemli etkilerinin olduğu belirtilmektedir. Bu çerçevede, aktif olarak geribildirim arama davranışının sergilenmesi kararı iki faktörün güdümü altındadır. Birincisi, geribildirim arama davranışının başkaları tarafından nasıl değerlendirileceği, ikincisi ise geribildirim konusunun ya da içeriğinin bireysel ve topluluk içerisindeki imajı ne yönde etkileyeceğidir. Söz konusu iki boyut, kişiyi geribildirim aramaya yöneltmekte veya geribildirim aramaktan vazgeçirmektedir.<sup>77</sup>

Morrison ve Bies, geribildirim arama davranışının başkaları tarafından olumlu karşılanması ve algılanması halinde kişinin geribildirim aramaya yöneleceğini belirtmektedir. Aynı doğrultuda, Ashford ve Cummings'in 1983'te yaptıkları bir çalışma, izlenim yönetimi açısından kaygı duyulan konuların mevcut olmasının,

---

<sup>75</sup> Tuckey, Brewer, Williamson, a.g.m., s. 196.

<sup>76</sup> Fedor ve diğerleri, a.g.m., s. 80.

<sup>77</sup> Morrison, Elizabeth Wolfe - Bies, Robert J., “Impression Management in the Feedback-Seeking Process: A Literature Review and Research Agenda”, **Academy of Management Review**, Vol: 16, No: 3, 1991, s. 524.

geribildirim arama davranışını engellediğini ortaya koymaktadır.<sup>78</sup> Bu çerçevede, negatif veya pozitif performans geribildirim bilgisinin birey tarafından kullanılma kararının, imaj kaygılarıyla doğrudan ilintili olduğunu belirtmek gerekmektedir.

Geribildirim arama davranışı, imaj açısından iki tür algılamayı gündeme getirmektedir. Bu algılamada iki farklı olasılık bulunmaktadır. İlk olasılıkta geribildirim arayan kişi, geribildirim kaynağının zihninde;<sup>79</sup>

- Belirsizlik içindedir,
- Bilgi, beceri ve yetkinlikleri konusunda kendisini zayıf hissetmektedir,
- Kendisini güven içinde hissetmemektedir.

İkinci olasılıkta ise geribildirim arayan kişi, geribildirim kaynağının zihninde gelişimi hedefleyen, değişime açık ve yenilikçilik sinyalleri veren bir konumunda yer almaktadır.<sup>80</sup> Her iki durum da, bireysel imajı etkilemekte ve kişinin içinde bulunduğu toplulukta yarattığı veya yaratmayı düşündüğü izlenimi olumlu-olumsuz şekilde yönlendirmektedir. Dolayısıyla geribildirim kaynağının, geribildirim arayan kişi ile ilgili düşüncelerinin, geribildirim arama davranışını doğrudan etkilediğini söylemek mümkündür.<sup>81</sup>

Bazı durumlarda, geribildirim arama davranışını kişinin, olumlu bir izlenim yaratmak için bizzat kullandığı ileri sürülmektedir. Örneğin, yöneticilerin astlarından pozitif yerine negatif geribildirimini, aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarından ise negatif yerine pozitif geribildirimini edinme yönündeki istekliliklerinin, imaj yaratmak amacına hizmet ettiği vurgulanmaktadır.<sup>82</sup>

Bireysel imaj ve izlenim yönetimi perspektifiyle değerlendirildiğinde ise, tercih edilen geribildirim arama metodunun, imajı olumlu veya olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Doğrudan geribildirim alma metodunun, gözlem metoduna göre imaj

---

<sup>78</sup> Klein, Stuart M. - Kraut, Allen I. - Wolfson, Alan, "Employee Reactions to Attitude Survey Feedback: A Study of the Impact of Structure and Process", **Administrative Science Quarterly**, Vol: 16, No: 4, 1971, s. 508.

<sup>79</sup> Ashford, Blatt, VandeWalle, a.g.m.,s. 781.

<sup>80</sup> Morrison, Bies, a.g.m., s. 524.

<sup>81</sup> Ashford, Tsui, a.g.m., ss. 257-258.

<sup>82</sup> Konczak, Lee J. - Stelly, Damian J. - Trusty, Michael L., "Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument", **Educational and Psychological Measurement**, Vol: 60, No: 2, 2000, ss. 302-303.

açısından daha riskli olduğu açıktır. Ashford ve Cummings, geribildirim aramanın kötü imaj yaratacağı yönünde bireysel algının oluşması halinde, doğrudan geribildirim alma metodunu kullanma eğiliminin azalacağını, bu durumda bireysel imaja daha az zarar vereceği düşüncesiyle gözlem metodunun tercih edileceğini ileri sürmektedir.<sup>83</sup>

Geribildirim arama metodu ile kıdem arasında da imaj açısından bir bağ kurulmaktadır. İşteki kıdem düzeyi yükseldikçe, doğrudan geribildirim alma metodunun kullanım oranı düşmektedir. Ashford, bu verileri imaj ile ilişkilendirmekte ve daha yüksek kıdem düzeyi olan bireylerin kendi performanslarını bizzat değerlendirmekte yeterli hissettiklerini dolayısıyla kendi performansları ile ilgili geribildirim arama ihtiyaçlarının daha düşük düzeyde gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Bu durumda kişisel imajı sarsmamak yani uzmanlık düzeyinden kaynaklanan yerleşik pozitif imajı olumsuz yönde etkilememek için geribildirim arama davranışının belirgin bir şekilde ortaya çıkmadığını savunmaktadır.<sup>84</sup>

Özellikle organizasyona yeni katılan bireylerin, doğrudan geribildirim alma yerine gözlem metodunu kullanma tercihinde buldukları belirtilmektedir. Söz konusu çalışanlar, açık şekilde geribildirim edinmeye çalışmanın taşıyabileceği potansiyel imaj riskinden uzak durmak istemektedirler.<sup>85</sup>

Morrison ve Bies'e göre (1991), bireylerin yaratmış oldukları imaj, geribildirim arama davranışı ile güçlenebilmekte veya zayıflayabilmektedir. Buna göre, bazı durumlarda çalışanlar, kullanılabilir bilgi değeri bulunmasa dahi pozitif geribildirim arayarak başkalarının zihnindeki imajını güçlendirme amacını güdebilmektedirler. Bu durumu çeşitli örneklerle açıklamak mümkündür. Olumlu geçen bir performans dönemi sonunda, açık görüşmede gereken geribildirim alınmasına rağmen, daha sonra tekrar üstlerden ek geribildirim yönlendirmesi alınmaya çalışılması veya iyi ilişkilerde bulunan kişilerin uygun ve doğru anını kollayarak pozitif değerlendirmeleri yansıtan

---

<sup>83</sup> Morrison, Bies, a.g.m., s. 524.

<sup>84</sup> Ashford, Blatt, VandeWalle, a.g.m.,s. 781.

<sup>85</sup> Yammarino, Francis J., "Modern Data Analytic Techniques for Multisource Feedback", **Organizational Research Methods**, Vol: 6, No: 1, 2003, ss. 7-8.

geribildirim bilgisinin yakalanmaya çalışılması, pozitif imaj sağlamak amacıyla sergilenen davranışlara örnek olarak gösterilebilir.<sup>86</sup>

Geribildirim kaynağının içinde bulunduğu o anki psikolojik durum ile bireysel imaj arasında da ilişkiler bulunmaktadır. Buna göre geribildirim arayan kişi, geribildirim kaynağının psikolojik açıdan uygun olmadığı zamanlarda negatif geribildirim alma olasılığının daha fazla olduğunu düşünerek, kaynaktan uzak durmayı tercih etmekte ve imajını korumaya çalışmaktadır. Diğer bir deyişle, geribildirim ihtiyacı içinde olan kişiler, kaynağın uygun olan zamanlarını kollayarak, pozitif geribildirim almayı hedeflemekte, imajını bu sayede daha çok güçlendirmeyi sağlamış olmaktadır.<sup>87</sup>

Higgins ve McCann'in (1984) yaptıkları diğer bir araştırmanın bulgularına göre, geribildirim kaynağının tutumu, kişinin imajını pozitif veya negatif şekilde etkilemektedir. Buna göre, örneğin bir üst, astın performansı ile ilgili sürekli negatif geribildirim yayıyorsa, kişinin diğer bireyler nezdindeki imajını o ölçüde zedelemiş olacaktır. Ancak ast, üstlerinden sürekli pozitif geribildirim bilgisi alıyorsa, bu durum sadece astı motive etmekle kalmayacak, aynı zamanda astın diğer çalışanların zihnindeki imajını güçlendirecektir.<sup>88</sup>

Geribildirim zamanlaması da imajı doğrudan etkileyebilmektedir. Düşük performans sergilenen bir işin hemen ardından doğrudan geribildirim alma metodu ile geribildirim aranması, kaynağın olası negatif değerlendirmelerini engelleyebilmekte, kişinin kaynak nezdindeki imajını güçlendirebilmektedir. Tam tersi durumda ise performans geribildiriminin, düşük performans sergilenen bir işin belirli bir süre sonrasında alınması kaynağın sert eleştirilerinin dozajını azaltacağından, kişisel imajın sarsılma derecesi minimize edilebilmektedir.<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> Herold, David M. - Liden, Robert C. - Leatherwood, Marya L., "Using Multiple Attributes to Assess Sources of Performance Feedback", **The Academy of Management Journal**, Vol: 30, No: 4, 1987, s. 827.

<sup>87</sup> Gupta, Anil K. - Govindarajan, Vijay - Malhotra, Ayesha, "Feedback Seeking Behavior Within Mutinational Corporations", **Strategic Management Journal**, Vol: 2, 1999, s. 210.

<sup>88</sup> Ashford, Blatt, VandeWalle, a.g.m., s. 782.

<sup>89</sup> A.g.m., s. 782.



#### 5.1.1.4. Geribildirim Arama Davranışının Kapsamı

Geribildirim arama davranışı, sadece bireysel faktörler ile değerlendirilebilecek bir içerikte değildir. Geribildirim arama davranışını etkileyen dışsal çevre unsurlarının da varlığını unutmamak gerekmektedir. Yani geribildirim davranışının kapsamını net bir şekilde ortaya koymak gerekmektedir ki, Hanser ve Muchinsky (1978), kapsam sözcüğünü, geribildirim arama davranışını etkileyen çeşitli unsurların oluşturduğu “*geribildirim çevresi*” olarak ifade etmektedir.

Son yıllarda yapılan araştırmalar, örgütsel yapılanmada çeşitli unsurların - yatay organizasyonel yapılanmanın ya da çokuluslulaşmanın- geribildirim davranışını etkileyebileceği görülmektedir. Örneğin, yatay örgüt yapısı güçlendikçe, yani daha basık bir örgütsel piramit yaratılmaya çalışıldıkça, bir üste bağlı pozisyonların sayısı artış göstereceğinden, değerlendirilmesi gereken ast sayısı doğru orantılı olarak artmakta ve performans değerlendirme çalışmaları zorlaşmaktadır. Ast sayısının artışına bağlı olarak, performans takibi konusunda aşırı yük gündeme geldiğinden, üstün geribildirim sürecini etkin şekilde işletilebilme olasılığı zayıflamaktadır.<sup>90</sup> Diğer taraftan özellikle geniş bir coğrafik alana yayılmış çokuluslu firmalarda, geribildirim ağının işletilebilmesinde önemli zorluklar yaşanabilmektedir. Ana şirket ile bağlı şirketler arasında günlük iş temposu içerisinde yüzyüze iletişim kurulamayışı, ortak yapılan eğitimlere katılım engelleri, çokulusluluğun beraberinde getirdiği çok kültürlülük, yönetim stilleri arasındaki farklılıklar geribildirim sürecini negatif yönde etkilemektedir.<sup>91</sup>

Çevresel etmenlerin, geribildirim olgusunu dolaylı veya doğrudan etkilediğini birkaç araştırma sonucu ile ortaya koymak mümkündür. Walsh, Ashford ve Hill (1985), VandeWalle ve diğerleri (2000), Williams, Miller, Steelman ve Levy (1999), Miller ve Levy (1997) gibi araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalar, geribildirim arama davranışı ile çevresel faktörlerin karşılıklı etkileşimine atıfta bulunmaktadır. Örneğin, Walsh, Ashford ve Hill (1985) araştırmalarında, işletmedeki işgören devir hızının yüksekliğinin yarattığı endişe veya kaygının, geribildirim arama davranışına yönelimi blokladığını ortaya koyacak kanıtlar sunmuşlardır. Çalışmada bu durum, yüksek

<sup>90</sup> Jackson, Stacy L., **Role Conflict and Feedback-Seeking Behavior As Moderators In 360-Degree Assessments**, Washington University Olin School of Business, Washington, 1997, s. 3.

<sup>91</sup> Barner-Rasmussen, Wilhelm, “Determinants of the Feedback-Seeking Behavior of Subsidiary Top Managers in Multinational Corporations”, **International Business Review**, Vol: 12, 2003, s. 43.

orandaki belirsizliğin (işgören devir hızının yüksekliği nedeniyle), geribildirim kaynakları üzerinde oluşturduğu negatif etki ile açıklanmaktadır. Bir başka araştırmada ise, Williams, Miller, Steelman ve Levy (1999), destekleyici bir çevrenin, bunun anlamı, destekleyici geribildirim kaynakları ve pozitif çalışan ilişkileri, organizasyondaki geribildirim arama oranını arttırdığını ortaya koymaktadır. Mazdar (1995) çalışmasında, üstün yönetim tarzının, geribildirim arama davranışı sergilerken oluşabilecek potansiyel imaj risklerini engelleyebildiği görüşünü savunmaktadır. Bunun yanı sıra birçok araştırmada ise, üstün, astın geribildirim davranışı üzerinde teşvik edici veya engelleyici etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır.<sup>92</sup> Görüldüğü gibi geribildirim arama davranışını etkileyen çok sayıda çevresel etmen bulunmaktadır ve geribildirim olgusunu bu çevresel etmenlerden bağımsız düşünmek olanaksızdır.

Geribildirim arama davranışının çevresel faktörlerden etkilendiği, Pettit ve Joiner tarafından, 2001 yılında yapılan araştırmayla da desteklenmektedir. Bir Amerikan devlet üniversitesinde, psikoloji bölümünden 100 katılımcıyla, t1 ve t2 zamanında gerçekleştirilen araştırmada, stres yaratan 66 olayda (örneğin, çalışma arkadaşlarıyla ters düşmek, kavga etmek gibi) deneklerin görüşlerine yer verilmiştir. Araştırmada, kişilerin yaşamlarındaki negatif olayların, öz saygı ve dolayısıyla geribildirim arama davranışı üzerindeki etkilerine değinilmiştir. Buna göre, kişinin yaşamındaki olumsuz tecrübelerin öz saygı kaybına yol açabileceği, öz saygının zayıflamasının ise bireyin organizasyondaki geribildirim arama davranışını olumsuz yönde etkileyebileceği vurgulanmaktadır.<sup>93</sup>

Geribildirim arama davranışını, çoğunlukla mikro bazda işletme ve yakın çevre unsurları etkilese de, makro düzeydeki toplumsal kültürel özelliklerin de dolaylı olarak etkilediği görülmektedir. Doğu ve batı toplumlarının kültürel özelliklerinin, geribildirim davranışını çeşitli şekillerde yönlendirdiği araştırmalarla ortaya konmaktadır. Japon ve Amerikan kültür yapısı arasındaki iki önemli farklılığın, ki bu farklılık Amerikan toplumunun bireyci (individualist), Japon toplumunun ise toplulukçu (collectivist) özelliklere sahip olduğu noktasında birleşmektedir, geribildirim arama davranışını, bireysel ve grup bazında etkilediği ifade edilmektedir. Buna göre, bireysel tutum, değer

---

<sup>92</sup> Ashford, Blatt, VandeWalle, a.g.m.,s. 783.

<sup>93</sup> Pettit, Jeremy W. - Joiner, Thomas E., "Negative Life Events Predict Negative Feedback Seeking as a Function of Impact on Self-Esteem", **Cognitive Therapy and Research**, Vol: 25, No:6, 2001, s.735.

ve önceliklerin esas alındığı bireyci toplumlarda ve dolayısıyla işletmelerde, bireysel düzeydeki performans geribildiriminin önemsendiği ve genellikle başarılı alanlara dönük pozitif geribildirim bilgisine daha yakın olduğu savunulmaktadır. Diğer taraftan, sosyal etkileşimin, grup çıkarlarının ve birlikte hareket etmenin daha çok ön planda olduğu toplulukçu kültürel nitelikler sergileyen toplumlarda ve işletmelerde ise, grup düzeyinde ve özellikle başarısız olunan alanlara ilişkin geribildirim bilgisinin daha çok önemsendiği ifade edilmektedir. Bu noktadan hareketle, toplumsal düzeyde kültürel özelliklerin, kişilerin bir kurumun üyesi sıfatı ile yapmakta oldukları işi ve davranışları etkilediği sonucuna varmak mümkündür.<sup>94</sup>

Özellikle örgütsel kültürün, geribildirim almaya ve vermeye izin verecek olgunlukta olması önem taşımaktadır. Hele hele doğrudan geribildirim alma metodu gibi sosyal risklerin çok olduğu bir yöntemle geribildirim arama sözkonusu ise, kültürel yapının bu davranışı desteklenmesi gerekmektedir. Çalışanların eleştiriye açık olmaları, yöneticilerin her türlü fikre karşı esnek olacak yönetim stilini benimsemeleri, firmada çift yönlü biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarının etkin işletilmesi, karşılıklı geribildirim alma / verme olgusunun temel işletme değerleri arasında görülmesi bu destekleyici oluşumun önemli sac ayaklarını oluşturmaktadır. Dolayısıyla geribildirim sürecinde, kültürel yapı da önemli etkileri olan bir çevresel faktör olarak algılanmakta ve geribildirim sürecini doğrudan etkilemektedir. Sonuçta destekleyici kültür, bireyleri imaj risklerine takılmadan proaktif olarak, özgürce geribildirim aramaya yöneltmektedir.<sup>95</sup>

Gelinen noktada, geribildirim arama sürecinde, bireyin geribildirim arama davranışı üzerinde etkili olan örgüt içi ve örgüt dışı etmenlerin neler olduğu, hangi durumların geribildirim arama davranışını teşvik ettiği ve hangi durumlarda bu davranışın sekteye uğradığı ayrıntıları ile analiz edilmeye çalışılmıştır.

---

<sup>94</sup> Bailey, James R. - Chen, Chao C. - Dou, Sheng-Gong, "Conceptions of Self and Performance Related Feedback in the U.S., Japan and China", **Journal of International Business Studies**, Vol: 28, No:3, 1997, ss. 608-610; Early, P. Christopher - Gibson, Cristina B. - Chen, Chao C., "How Did I Do? Versus How Did We Do?: Cultural Contrasts of Performance Feedback and Self-Efficacy", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol: 30, No: 5, 2001, ss. 595-596.

<sup>95</sup> Ashford, Blatt, VandeWalle, a.g.m., s. 784.

## 5.2. Geribildirim Arama Sürecinde Davranımda Bulunma

Çalışan, geribildirim bilgisini sağlarken, kendisi açısından oluşabilecek olası riskleri minimize edecek şekilde davranımda bulunma eğilimi gösterecektir. Özellikle kişinin geribildirim sıklığı, tercih edeceği geribildirim metodu, geribildirim zamanlaması, geribildirim kaynağı ve geribildirim temel konusu ile ilgili bazı kararlar alması ve bu kararlara uygun hareket etmesi gerekmektedir.

Ilgen, Fisher ve Taylor'un 1979'da yaptıkları bir araştırma, geribildirim arama sürecinin geleneksel yapılanmasında, geribildirim bilgisine başvuran kişinin genellikle *pasif* konumlandığını ileri sürmektedir. Ancak, 1983'e gelindiğinde Ashford ve Cummings, geleneksel düşünce tarzının aksine, geribildirim ihtiyacı içerisinde olan bireyin, performans bilgisini beklemek yerine, bu bilgiyi *aktif* olarak aradığını ve bunun için çaba sarfettiğini öne sürmüşlerdir.<sup>96</sup> Ashford ve Cummings, böylelikle çalışanların geribildirim arama ihtiyacını davranışsallaştırdıklarını vurgulamaktadır. Geribildirim bilgisinin birey açısından önemli ve değerli bir veri kaynağı olduğu ve sözkonusu bilgi yardımı ile, kişinin yaptığı işe ilişkin performans düzeyini tespit etmenin, yapılan hataları net bir şekilde görmenin, yeteneklerin ve becerilerin sınırlarını çizmenin mümkün olduğu ifade edilmektedir. Geribildirim bilgisinin algılanan değeri arttıkça da, geribildirim arama davranışına daha sık yönelindiği belirtilmektedir. Sonuç olarak, geribildirim arama davranışının, bir süreç çerçevesinde ele alınması gerektiği, bu süreçte bireyin aktif olarak görev aldığı ve zamanlama, geribildirim kaynağı, kullanılan metod gibi konuların davranış tarzını birincil derecede etkilediği görülmektedir.<sup>97</sup>

Tezin bundan sonraki aşamasında, yukarıda belirtilen konular ayrıntıları ile analiz edilmeye çalışılacaktır.

### 5.2.1. Geribildirim Arama Metodları

Geribildirim bilgisi sağlamak için temel olarak iki tür metod kullanılmaktadır. Bunlardan ilki, gözlemdir (Observing). Buna göre çalışan, çeşitli durumsal ipuçlarını takip ederek çevreyi ve diğer çalışanları gözlemlemekte, kendisi ile ilgili zihinlerde yaratılan resmi görmeye, davranışlarının nasıl değerlendirildiğini anlamaya ve özellikle

<sup>96</sup> Moss, Sherry E. - Valenzi, Enzo R. - William Taggart, "Are You Hiding from Your Boss? The Development of a Taxonomy and Instrument to Assess the Feedback Management Behaviors of Good and Bad Performers", **Journal of Management**, Vol: 29, No: 4, 2003, s. 490.

<sup>97</sup> Morrison, Cummings, a.g.m., s. 251.

işini ne derecede iyi yaptığı ya da yapamadığı konusunu açıklığa kavuşturarak genel bir yargıya varmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla teknik ve davranışsal performansına ilişkin kendince ulaştığı olumlu ve olumsuz sonuçları analiz etmekte ve bu süreç içerisinde sürekli öğrenmektedir. Bu durum, sosyal öğrenme teorisinin de ana düşünce yapısını oluşturmaktadır.<sup>98</sup> Ancak, gözleme dayalı edinilen performans geribildirim bilgisinin, çalışanın performans düzeyini ne derece doğru yansıttığı cevaplandırılması gereken önemli bir soruyu oluşturmaktadır. Bu metod, tümüyle gözlemi yapan kişinin subjektif değerlendirmelerine dayandığı için verilerin doğruluğu daima belirsizliğini korumaktadır.

İkinci metod ise, doğrudan geribildirim alma (Direct Inquiry) şeklinde kavramsallaştırılmaktadır. Bu metotta geribildirim bilgisi, diğer kişilerden *doğrudan* talep edilmesi ile sağlanmaktadır. Böylece kişi, diğer çalışanların performansını nasıl algıladıkları ve davranışlarını nasıl değerlendikleri konusunda doğrudan bilgi sahibi olmaktadır.<sup>99</sup> Gözlem metodunda kişi *pasif* konumlanırken, doğrudan geribildirim alma metodunda ise kişi *aktif* konumlanmaktadır.<sup>100</sup>

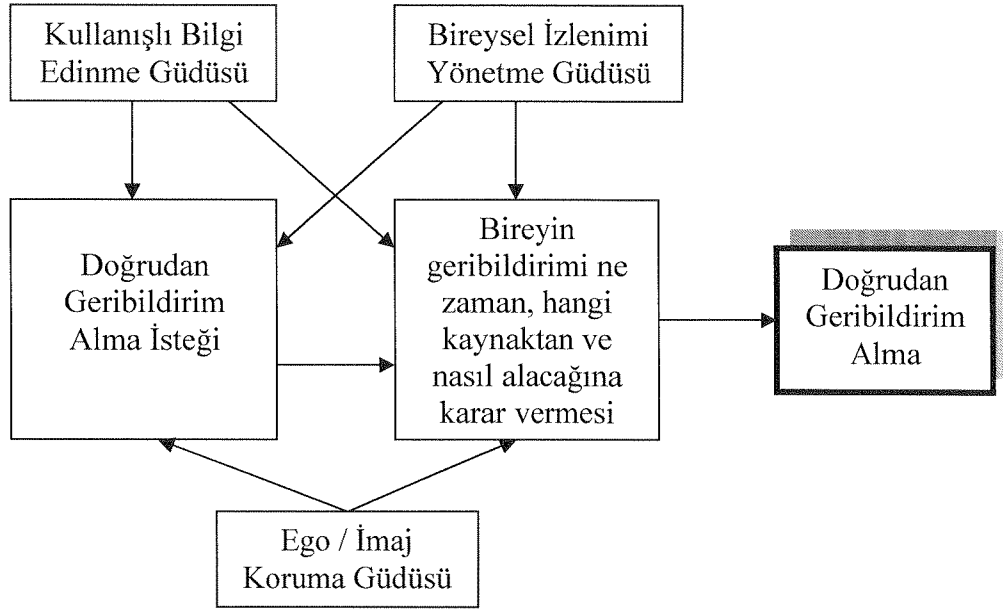
Doğrudan geribildirim alma metodu 3 temel aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar ve süreci etkileyen diğer faktörler Şekil 4’de görülmektedir.

---

<sup>98</sup> Ashford, “Feedback-Seeking In Individual...”, a.g.m., s. 466.

<sup>99</sup> Roberson ve diğerleri, a.g.m., s. 179.

<sup>100</sup> Greller, Martin M., “Managing Feedback Systems to Facilitate Change in Acquisitions: The Introduction of a Model and Explanation of it’s Application”, **Human Resource Management Review**, Vol: 13, 2003, s. 649.



**Şekil 4:** Doğrudan Geribildirim Alma Metodunun Temel Aşamaları ve Süreci Etkileyen Faktörler

**Kaynak:**Morrison, Elizabeth Wolfe – Bies, Robert J., “Impression Management in the Feedback-Seeking Process: A Literature Review and Research Agenda”, **Academy of Management Review**, Vol: 16, No: 3, s. 528.

Şekil 4’den de görüldüğü gibi, doğrudan geribildirim alma metodu tercih edilmiş ise, öncelikle kişinin geribildirim bilgisini önemsemesi ve gerekli olduğuna inanarak, bu bilginin edinimini arzu etmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, kişinin geribildirim bilgisini ne zaman, hangi kaynaklardan ve nasıl temin edeceğine karar vermesi gündeme gelmektedir. Her iki aşamada da, kullanışlı ve geçerli bilgi edinimi ile izlenim (imaj) oluşturma ve egoyu olası risklere karşı koruma güdülerinin etkili olduğu, bu güdülerin doğrudan geribildirim alma metodunun uygulanıp uygulanmama kararı üzerindeki ezici baskılarının bulunduğu görülmektedir.

Çalışan, geribildirim arama metotlarını farklı zamanlarda ve farklı şekillerde kullanabilmektedir. Her bir metodun kullanımının, birey açısından olumsuz sonuçlar yaratma olasılığı bulunmaktadır. Bu çerçevede, doğrudan geribildirim almaya yönelme, daha önce de belirtildiği gibi özgüven eksikliği, güvenlik ihtiyacı hali veya zayıflık olarak algılanabilmektedir. Bu durumda geribildirim sağlama çabası içerisinde olan kişi için bireysel imaj kaybı sözkonusu olabilmektedir. Olası risk düzeyine göre kişi, doğrudan geribildirim almak yerine, arka planda kalarak ihtiyaç duyduğu bilgiyi gözlem

yoluyla temin etme yolunu da tercih edebilmektedir. Gözlem metodunun sosyal risk düzeyinin düşük olmasına rağmen, metodun tercih edilmesi kullanışsız, subjektif ve belirsiz bilgi edinimi ile sonuçlanabileceğinden, performans gelişimi için çok da fazla değer yaratmayacaktır.<sup>101</sup>

Doğrudan geribildirim alma metodu, negatif geribildirim almayı belirli oranlarda engelleyebilmektedir. Muhtemel bir başarısızlık durumunda çalışan, üstünün geribildirim vermesini beklemeden, bu metodu kullanarak yöneticisinden geribildirim aldığı takdirde hem yöneticisinin zihninde pozitif konumlanabilmekte, hem de olumsuz değerlendirmelerin şiddetini azaltabilmektedir.<sup>102</sup>

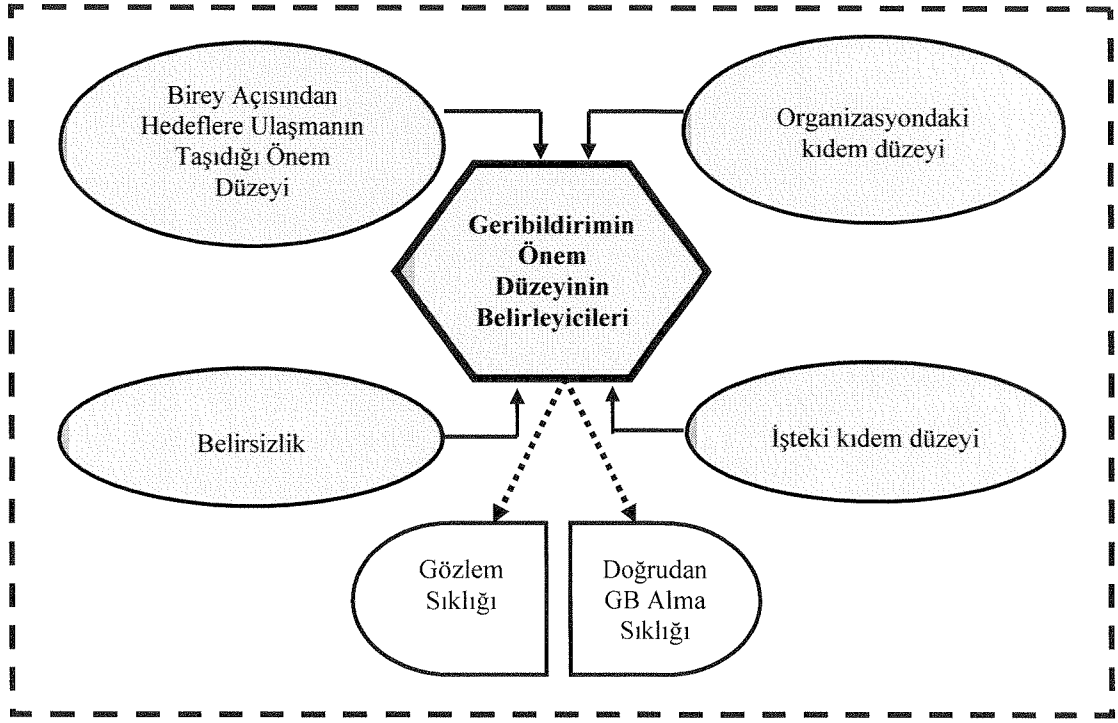
### **5.2.2. Geribildirim Arama Sıklığı**

Çalışanlar, belirli sıklıkta geribildirim bilgisine başvurarak, organizasyona daha iyi uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Ancak, geribildirim bilgisine ne sıklıkta başvurulacağı çeşitli faktörlerin etkisi altındadır. Öncelikle, geribildirimi arayan açısından bakıldığında, geribildirim bilgisinin algılanan değerinin, geribildirim arama sıklığının başlıca belirleyicisi olduğu görülmektedir. Geribildirim, arayan açısından algılanan değerini etkileyen temel faktörler Şekil 5'te görülmektedir.

---

<sup>101</sup> Ashford, "Feedback-Seeking In Individual...", a.g.m., s. 466.

<sup>102</sup> Larson, a.g.m., s. 410.



**Şekil 5:** Geribildirim Algılanan Değerini Etkileyen Faktörler

**Kaynak:** Susan J. Ashford, "Feedback-Seeking In Individual Adaptation: A Resource Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol: 29, No: 3, 1986, s. 467.

Geribildirim bilgisinin algılanan değeri arttıkça, daha sık geribildirim arama davranışının sergilendiği görülmektedir. Şayet geribildirim, çeşitli hedeflerin realize edilmesi için önemli bir enformasyon kaynağı ise, verilen bir hedefe ulaşmanın algılanan önemi, geribildirim algılanan değerini etkileyecektir. Dolayısıyla, çalışan spesifik bir hedefe ulaşmayı önemsemiyorsa, hedef doğrultusunda edineceği geribildirim bilgisine de gerektiği ölçüde önem vermeyecektir. Tam tersi durumda, yani hedefin çalışan açısından taşıdığı önem arttıkça, hedefe ulaşmak ve hataları gidermek için geribildirim bilgisine daha çok önem verilecek, gerek gözlem ve gerekse doğrudan geribildirim alma metotlarını daha aktif kullanarak geribildirim bilgisi edinilmeye çalışılacaktır.<sup>103</sup>

<sup>103</sup> Lant, Theresa K. - Hurley, Amy E., "A Contingency Model of Response to Performance Feedback", *Group & Organization Management*, Vol: 24, No: 4, 1999, s. 424.



Berlyne (1960) tarafından geliştirilen ‘belirsizlik ve seçim teorisi’ nin laboratuvar ortamındaki test sonuçları, belirsizlik hissi ve enformasyon arama bağının ilişkisel boyutuna ışık tutmaktadır. Buna göre, geribildirim bilgisi arama eğilimi ile belirsizlik arasında önemli bir bağ bulunmaktadır. Çünkü deneysel sonuçlar göstermiştir ki, belirsizlik (bireyin herhangi bir bilgi alamadığı yalıtılmış ortam ve statik bir durum) düzeyi arttıkça ve bu belirsizlik hedeflere ulaşmayı engelleyici düzeydeyse, geribildirim bilgisinin algılanan değeri artmakta, bu durum kişiyi mevcut pozisyonu netleştirmek üzere harekete geçirmektedir. Bu durumda, belirsizliğin aşılması amacıyla geribildirim bilgisinin aranma sıklığı önceki düzeyin üzerine çıkmaktadır.<sup>104</sup>

İşteki ve işyerindeki kıdem, geribildirim algılanan değerini ve dolayısıyla geribildirim arama sıklığını etkileyen diğer faktörlerdir. Özellikle yeni bir iş / işyeri, bir önceki işe / işyerine göre kavranılması ve öğrenilmesi gereken *yeni* bir çevreyi, bu çevrenin anlaşılması gereken davranışsal beklentilerini, performans kriterlerini ve standartlarını gündeme getirmektedir. Bu dönemde çalışanın, yeni işe / işyerine en hızlı ve pratik uyumunu sağlayacak her türlü geribildirim bilgisine olan ihtiyacı maksimum seviyededir. Ancak işteki / işyerindeki kıdem düzeyi arttıkça, gerek yapılan işin ve gerekse organizasyondaki diğer iş süreçlerinin, kültürel ve sosyal değerlerin anlaşılma düzeyi o oranda artış gösterecektir. Kıdem düzeyinin artışı aynı zamanda çalışanın kendisinden beklenen mesleki ve davranışsal performans boyutlarını daha iyi kavramasıyla sonuçlanacaktır. Bu bağlamda, kendisinden nelerin beklendiğini anlamış ve zaman içerisinde bireysel, mesleki gelişimini belirli bir düzeyin üzerine çıkararak yetkin hale gelmiş çalışanın, işindeki / işyerindeki başlangıç dönemlerine göre daha az geribildirim bilgisine ihtiyaç duyacağı açıktır. Geline bu aşamada, çalışan açısından geribildirim algılanan değeri önceki duruma göre daha düşük seviyelerde gerçekleştiği için geribildirim arama sıklığı da bu anlamda ters orantılı olarak düşmektedir. Kıdem düzeyi yüksek olan çalışanların, mevcut imajı koruma ve sürekliliğini sağlama güdülerini de geribildirim arama sıklığını etkilemekte ve hatta imajı sarsmamak için geribildirim bilgisinden uzak durulabileceği belirtilmektedir.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> Fedor, Donald B. - Rensvold, Roger B. - Adams, Susan M., “An Investigation of Factors Expected To Affect Feedback Seeking: A Longitudinal Field Study”, **Personnel Psychology**, Vol: 45, No: 4, 1992, s. 781.

<sup>105</sup> Morrison, Elizabeth Wolfe, “Newcomers Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes”, **The Academy of Management Journal**, Vol: 36, No: 3, 1993, s. 558.

Çalışanın davranışsal veya iş performansı ile ilgili negatif değerlendirmeler alma korkusu da geribildirim arama davranışına engel teşkil etmekte ve bu durum geribildirim arama sıklığını etkilemektedir. Özellikle düşük performans sergileyen çalışanlar, negatif geribildirim almaktan kaçınmak, bireysel imajı ve egoyu korumak için geribildirim arama davranışı sergilemekten kaçınmaktadır. Bazen sadece egoyu koruma içgüdüğü bile geribildirim arama davranışını tamamen ortadan kaldırmaktadır.

Geribildirim arama sıklığını etkileyen diğer bir faktör de özgüvendir. Öz güveni yüksek olan kişiler, ister pozitif ister negatif olsun, geribildirimi kendi yeteneklerini geliştirmede, hatalarını düzeltmede ve özellikle sürekli öğrenmede faydalı sonuçlar yaratacak bilgi şeklinde yorumladıklarından, sık sık geribildirim arama eğilimindedirler. Ancak bazı araştırmacılar (Fedor ve diğerleri, Knight & Nadel), öz güven ile geribildirim arama arasında farklı bir ilişkinin bulunduğunu savunmaktadırlar. Buna göre öz güveni yüksek bireyler, birçok konuda kendilerini yeterli gördüklerinden, daha az geribildirim bilgisine başvurmaktadırlar. Diğer bir grup ise (Ashford, Morrison) öz güvenin geribildirim arama davranışı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını savunmaktadır.<sup>106</sup> Öz güveni düşük olan bireyler ise negatif geribildirim alma endişesi ile geribildirim arama davranışına yönelmemektedirler.<sup>107</sup>

Geribildirim için başvurulacak kaynağa ulaşma zorluğu da geribildirim arama sıklığını doğrudan etkilemektedir. 1982'de O'Reilly tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları, geribildirim arama eğiliminde olan çalışanların, diğer kaynaklar daha yüksek kalitede ve güvenilirlikte bilgi sunsalar dahi, en yakında ve en az çaba ile ulaşılabilecek kaynaklara daha çok yönelindiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, geribildirim kaynağının ulaşılabilirliği, geribildirim arama sıklığını doğrudan etkilemektedir.<sup>108</sup>

Başvurulacak kaynağın tutumu, geribildirim sıklığını etkileyen belki de en önemli faktördür. Kaynağın geribildirim verirken yapıcı olması, nezaket kuralları çerçevesinde hareket etmesi, doğru ve güvenilir bilgi sunması geribildirim arayan çalışanın bir sonraki geribildirim davranışını motive etmektedir. Böylelikle çalışanın daha sık geribildirim araması teşvik edilmiş olmaktadır. Aksi durumda, yani negatif

<sup>106</sup> Ashford, Blatt, VandeWalle, a.g.m., s. 780.

<sup>107</sup> Steelman, Levy, Snell, a.g.m., s. 170.

<sup>108</sup> Ashford, "Feedback-Seeking In Individual...", a.g.m., s. 470.

değerlendirmeler, gerçeği yansıtmayan bilgiler ve baskılı bir görüşme kişiyi geribildirim aramaktan uzaklaştırabilmekte veya motivasyonunu kırabilmektedir. Bu durumda, çalışanın geribildirim arama sıklığı düşüş gösterebilmektedir.

### 5.2.3. Geribildirim Zamanlaması

PPDS dışındaki geribildirim arama davranışı, periyodik performans değerlendirme dönemlerinde gerçekleşen geribildirim görüşmelerinin eksik kaldığı bazı yönleri gidermektedir. Periyodik performans geribildirim görüşmelerinde değerlendirilen, özellikle geribildirim zamanlaması üzerinde herhangi bir kontrol gücü bulunmamaktadır. Yani geribildirim görüşmesinin ne zaman yapılacağı genellikle yönetim tarafından tarihlendirilmiştir ve çalışanların bu tarihe uyması beklenir. Dolayısıyla bu görüşmenin ne zaman yapılacağı hakkında yöneticinin baskın otoritesi bulunduğundan, zamanlama konusundaki kişisel ihtiyaç ve beklentiler genel olarak dikkate alınmamaktadır. Buna karşın, PPDS dışında geribildirim arama davranışı sözkonusu olduğunda, çalışanın geribildirim edineceği zamanı özgürce tayin etme serbestisi bulunmaktadır.<sup>109</sup> Bu durum çalışanın, geribildirim gereksiniminin olduğu her an çeşitli kaynaklara başvurarak istediği bilgiyi anında almasını kolaylaştırmaktadır.

PPDS dışındaki geribildirim arama davranışı yönüyle bakıldığında çalışanın, geribildirim bilgisini talep ettiğinde tercih edeceği iki zaman dilimi bulunmaktadır. Çalışan ilk alternatif olarak, düşük veya yüksek performans gösterdiği işin hemen ardından veya ikinci alternatif olarak ise üzerinden belirli bir zaman dilimi geçtikten sonra geribildirim kaynaklarına yönelmeyi tercih edebilmektedir. Bu tercih tamamen geribildirim arayan kişinin kararına bağlıdır. Ancak, geribildirim bilgisinin aciliyet derecesi veya çalışan açısından taşıdığı önem, geribildirimden hemen mi yoksa daha sonra mı edinilmesi gerektiğinin bir ölçütü olabilmektedir.<sup>110</sup> Geribildirimden istenen etkiyi yaratabilmesi için, yaşanan olayın hemen ardından geribildirim bilgisinin aranması veya değerleyici açısından bakıldığında geribildirimden vakit kaybetmeden kişiye iletilmesi son derece önem taşımaktadır.

Geribildirimden zamanlaması, olası bir negatif değerlendirmenin şiddetini de azaltabilmektedir. Çalışan, başarısız olunan veya düşük performans sergilenen bir işin

---

<sup>109</sup> Tuckey, Brewer, Williamson, a.g.m., s. 195.

<sup>110</sup> Vandewalle, a.g.m., s. 590.

hemen ardından bizzat geribildirim arayarak, alacağı negatif geribildirim şiddetini düşürebilmektedir. Başarısızlığın veya yapılan hatanın hemen ardından geribildirim arama davranışının sergilenmesi halinde negatif değerlendirmelerin alınacağı ve bu değerlendirmelerin o an için daha şiddetli düzeyde yapılacağı açıktır. Dolayısıyla böylesi durumlarda çalışan, öz-saygı veya imaj kaybı gibi nedenlere bağlı olarak negatif geribildirim bilgisinden uzak durmak isteyecektir. İşte bu aşamada, geribildirim arama davranışı sürekli ertelenerek, geribildirim mesajının negatif yönü geçen zamana bağlı olarak yumuşatılmaya çalışılacaktır.<sup>111</sup>

Diğer taraftan, geribildirim kaynağının o anki ruhsal durumu, psikolojik rahatlığı, uygun olup olmaması hemen mi yoksa sonra mı iletişime geçilmesi gerektiği kararının belirleyicisi olabilmektedir. Geribildirim arayan kişi, kaynağın geribildirim vermeye uygun olduğu anları kollayacaktır. Psikolojik açıdan huzurlu hissedilen zaman diliminde, olayların genellikle pozitif yönlerinin daha çok ön plana çıkarıldığı, insan zihninin pozitif olayları öncelikle hatırlama eğiliminin olduğu görülmektedir. Bu gibi zaman dilimlerinde, sergilenen performansın daha çok olumlu tarafları göz önünde alınacağından, geribildirimi bu gibi zaman aralıklarında almak imaj açısından daha rasyonel görünmektedir. Tam tersi durumda yani, stres ve gerilim içinde olunan anlarda yapılacak bir geribildirim görüşmesinde, büyük olasılıkla başarısız olunan noktalar daha çok ön plana çıkacaktır.<sup>112</sup>

#### **5.2.4. Geribildirim Kaynağı**

PPDS'de değerlendirilecek kişiler (yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, müşteriler gibi) belirlidir ve değerleyen / değerlendirilen matrisi ile önceden ortaya konmaktadır. Yani geribildirim alınacak kaynaklar önceden tespit edilmiştir. Değerlenenin, değerlendiricilerin kim veya kimlerden oluşacağı hakkında herhangi bir tasarruf hakkı bulunmamaktadır. Kimlerden oluşursa oluşsun, PPDS geribildirim kaynağını kendi içerisinde tayin etmektedir. Ancak periyodik performans değerlendirme dönemleri dışında, çalışanın, kim veya kimlerden geribildirim alınacağı kararı tamamen geribildirim arayan kişinin inisiyatifindedir.<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup> Morrison, Bies, a.g.m., s. 527.

<sup>112</sup> Tata, a.g.m., s. 482.

<sup>113</sup> Larson, a.g.m., s. 408.

PPDS dışında geribildirim sözkonusu olduğunda, çalışanın, hangi kişi veya pozisyonlara başvuracağını belirleyen altı temel ölçüt bulunmaktadır.<sup>114</sup>

#### **a- Başvurulacak Kaynağın Performans Değerleme Becerisi**

Performans geribildiriminin nasıl verilmesi gerektiği hakkında bilgi eksikliği bulunan kişilerden geribildirim alınması çoğunlukla yarar sağlamayacaktır. Dolayısıyla geribildirim verme kültürüne, performans değerlendirme teknik bilgi ve becerisine sahip kişilerden veya pozisyonlardan geribildirim alınması, ki negatif geribildirim sözkonusu olduğunda bu durum daha da hassaslaşmaktadır, amaca daha çok hizmet edecektir.

#### **b- Başvurulacak Kaynağın İlgili Alandaki Uzmanlık Düzeyi**

Geribildirim arayan kişi, teknik bir iş ile ilgili geribildirim sözkonusu olduğunda, genellikle organizasyonda sözkonusu alandaki en yetkin kişiye başvurma ihtiyacı duyacaktır. Teknik bilgi düzeyi yüksek olan kişilerden alınacak verilerin, işleri doğru yapmada daha etkili olacağı açıktır.

#### **c- Başvurulacak Kaynağın Dürüstlüğü ve Güvenilirliği**

Kişi, psikolojide tanımını bulan “kendini kandırma” (self-deception) davranışı ile kendi kusurlarını, tutarsızlıklarını vb. görmekten kaçınabilir veya göremeyebilir. Bu durumda, zayıf olunan alanların, kendisi dışındaki doğru ve güvenilir kaynaklardan çalışana aktarılması gerekmektedir. Geribildirim kaynağının, önyargılara ve gerçek dışı değerlendirmelere dayalı yorumlarda bulunması, hem kaynağın kredibilitesini azaltmakta hem de kişinin geribildirim kaynağına olan inancını ve güvenini sarsmaktadır. Dolayısıyla, doğru bilgilendirme ve dürüst bir yaklaşım, geribildirim arama davranışını teşvik etmekte, sözkonusu kaynağa başvuru sıklığını arttırmaktadır.

#### **d- Başvurulacak Kaynağın İyi Niyeti**

Geribildirim kaynağının göstereceği iyi niyet de sözkonusu geribildirim sürecini etkilemektedir. İyileştirilmesi gereken alanları pozitif şekilde göstermeye çalışmak ya da tam aksine üstün performans sergilenen durumlar için negatif değerlendirmeler yapmak, geribildirim kaynağının tutumunda kötü niyetin mevcut olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, kişinin, bir sonraki geribildirim ihtiyacında ilgili kaynağı tercih

---

<sup>114</sup> Waldman, Atwater, a.g.m., ss. 192-193.

etme olasılığını ve dolayısıyla kaynağın verdiği bilgilerin güvenilirlik düzeyini azaltmaktadır. Tam tersi durumda ise, kaynağın iyi niyetli ve samimi olduğu yönünde oluşan algı, hem kaynağın güvenilirliğini arttırmakta hem de tercih nedeni haline gelmektedir.

#### **e- Sosyal Yakınlık Düzeyi**

İçinde bulunulan sosyal ilişkiler ağı, geribildirim kim veya kimlerden alınması gerektiğinin belirleyicileri arasındadır. Özellikle zayıf kalınan alanlara dönük bilgiler içeren değerlendirmeler sözkonusu olduğunda, iyi sosyal ilişkiler kurulmuş kaynaklara daha çok başvurulduğu görülmektedir. Kaynağın bu anlamdaki sosyal yakınlık derecesi özellikle negatif geribildirim bilgisinin daha rahat ve kaygılardan (geribildirim arayan açısından imaj, öz güven kaybı endişesi, geribildirim veren açısından ise karşı tarafı demotive etme kaygısı gibi) uzak şekilde aktarımını kolaylaştırmaktadır.<sup>115</sup> Diğer taraftan, performansın birden fazla kaynak tarafından değerlendirildiği durumlarda, imaj konusu kendini ağırlıklı olarak hissettirdiğinden çalışan, imajını maksimize etmek üzere en iyi ilişkiler kurduğu kaynağa başvuracaktır.<sup>116</sup>

Ancak bazı durumlarda, kişinin özellikle iyi ilişkiler içerisinde olmadığı kaynakları geribildirim almak için tercih ettiği görülmektedir. Bunun sebebi, sözkonusu kaynakların negatif geribildirim verme olasılıklarının yüksek oluşu yani konulara sürekli eleştirel gözle bakmaları ve değerlendirilenin bu durumdan yararlanarak, negatif performans geribildirimini gelişim amaçlı kullanmak istemesidir. Bu durumda kişi, pozitif olmakla birlikte, gelişim amacına çokça fazla hizmet etmeyen geribildirim bilgisinden nispeten uzak durmakta, negatif performans geribildirimini özümseyip, bilgi, beceri ve davranışlarını iyileştirme arzusunu taşımaktadır.<sup>117</sup>

#### **f- Kaynağın Ödüllendirme Gücü**

Kaynağın ödüllendirme gücünün olup olmaması, geribildirim arayan kişinin kaynak tercihini etkilemektedir. İmaj güçlendirme açısından, yüksek düzeyde ödüllendirme gücü bulunan (terfi ettirme, maddi ödüllendirmeye yetkili olma, takdir etme gibi) pozisyon ya da kaynaktan geribildirim almanın öncelikli tercihlerden biri

<sup>115</sup> Ashford, Susan J., "The Feedback Environment: An Exploratory Study of Cue Use", **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 14, No: 3, 1993, s. 202.

<sup>116</sup> Herold, Liden, Leatherwood, a.g.m., ss. 826-827.

<sup>117</sup> Morrison, Bies, a.g.m., s. 530.

olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kaynağın gücü ile geribildirim arayan kişinin kaynak tercihi arasında doğrudan ilişkilerin olduğu ortaya çıkmaktadır.<sup>118</sup>

Bu unsurların yanısıra, geribildirim arama biçiminin de, kaynak ile alıcı arasındaki geribildirim akışını etkilediğini söylemek mümkündür. Özellikle geribildirim arayan kişinin, geribildirimini ne şekilde talep ettiği, kaynağın zihnindeki imajı açısından önem taşımaktadır. İzlenim yönetimi açısından kişilerin, belirli davranışlar sergilemek suretiyle geribildirim aramalarının daha olumlu sonuçlar doğuracağı belirtilmektedir. Örneğin, “*Rica etsem, birkaç dakikanızı ayırıp raporuma bir göz atmanız mümkün müdür? Üzerinde daha fazla çalışılması gerektiğinin farkındayım ancak bitirdiğimde güzel bir çalışma olacağı görüşümdedir*” şeklindeki bir geribildirim arama şekli, pozitif algılanma açısından son derece uygundur. Bu şekilde aranılacak geribildirim aynı zamanda olası negatif değerlendirmelerin şiddetini de azaltmaktadır.<sup>119</sup>

#### 5.2.5. Geribildirim Konusu

Geribildirim arayan kişi, geribildirim konusunu da net bir şekilde ortaya koymalıdır. PPDS içinde veya dışında gerçekleştirilecek tüm geribildirim görüşmelerinde, geribildirim hangi konu veya konular üzerinde yoğunlaşacağı belirlenmeli, belirlenen konular ayrıntıları ile paylaşılmalıdır. Özellikle geribildirim alınacak konuda, yetkin sayılabilecek kaynaklara başvurulması yararlı sonuçlar doğuracaktır. Özellikle ilgili konuda, geribildirim arayan kişinin değerlendirmeler yapmasına fırsat verilmelidir. Bu noktada değerleyen, kişiye yönlendirici sorular sorması, kişinin kendi performansını değerlemesine fırsat tanınması hem görüşmenin olumlu bir atmosfer içinde geçmesini sağlamak hem de olası fikir ayrılıklarının çatışma yaratmadan paylaşımını olanaklı kılmaktadır.

Görüldüğü gibi, çalışanların ne sıklıkla geribildirim aradıkları, ne tür metotları kullandıkları, hangi zamanlarda bu davranışa başvurdukları, hangi kaynaklara yöneldikleri ve hangi konulara vurgu yapacakları konusunda bazı tercihlerde bulunmaları gerekmektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi, PPDS dışındaki geribildirim süreci üzerinde kişisel kontrol gücü bulunmakta ve tercihler kişinin

---

<sup>118</sup> McFee, Bruce - Quarstein, Vernon - Ardan, Alireza, “The Effect of Discretion, Outcome Feedback, and Process Feedback on Employee Job Satisfaction”, **Industrial Management & Data Systems**, Vol: 95, No: 5, 1995, ss. 7-8.

<sup>119</sup> Morrison, Bies, a.g.m., s. 531.

önceliklerine göre belirlenmektedir. Ancak PPDS kapsamında, kaynak, konu, metod ve zaman üzerinde herhangi bir seçim şansı genellikle bulunmamaktadır.

### **5.3. Geribildirim Arama Davranışının Çıktıları (Ardıllar)**

Geribildirim arama davranışı ve sonuçta elde edilen geribildirim bilgisi, doğru bireysel izlenim yaratma, hedeflere ulaşımı kolaylaştırma, kişisel imajı koruma ve güçlendirme, davranışların yeniden düzenlenmesi gibi alanlarda kullanılmakta ve bu kullanım bir sonraki geribildirim arama davranışını tetiklemekte veya öncülük etmektedir. Örneğin, geribildirim aramakta olan bir çalışanın imaj kaybı sözkonusu olduğunda, bir sonraki geribildirim girişimi bu durumdan negatif etkilenmekte ve belki de böyle bir davranışa bir daha yönelinmeyeceğine dair olumsuz kararlar alınmaktadır. Dolayısıyla, bir sonraki geribildirim arama davranışında atılacak adımın yönünü, bir önceki geribildirim davranışı sonucunda elde edilen çıktılar belirlemektedir. Geribildirim arama davranışının gelecek yönelimi, temelde alınan mesajın doğasına da bağlıdır. Yani, geribildirim bilgisinin negatif ya da pozitif oluşu, bu bilginin geribildirim arayan kişinin görüşüyle örtüşüp örtüşmediği, bilginin net ya da belirsizliklerle dolu oluşu, geribildirim arama davranışı sonunda ortaya çıkacak ardılları biçimlemede önemli roller üstlenmektedirler.<sup>120</sup> Dolayısıyla çalışmanın bu aşamasında, geribildirim arama sürecinin çıktıları (ardılları) üzerinde durulacaktır. Sözkonusu çıktılar, doğru ve kullanışlı bilgi sağlama, hedeflere ulaşma ve imajı koruma-güçlendirme şeklinde sıralanabilmektedir.

#### **5.3.1. Doğru ve Kullanışlı Bilgi Sağlama**

Geribildirim arama davranışı ile performans geribildirim bilgisinin doğruluğu ve güvenilirliği arasında ilişkinin olduğu bilinmektedir. Geribildirim bilgisinin doğruluğu ve güvenilirliği, bu bilginin çeşitli amaçlar için kullanılıp kullanılmayacağına başlıca belirleyicisidir. Performans geribildirim bilgisinin doğruları yansıtması, hem PPDS'ne hem de PPDS dışındaki geribildirim mekanizmasına olan güvenin teminatıdır. Ancak bazı durumlarda, geribildirim vermeye istekli davranmamak, yanıltıcı değerlendirmeler yapmak, bilinçli olarak pozitif yerine negatif veya negatif yerine pozitif geribildirim vermek, gelişim amaçlı doğru bilgi edinimini sekteye uğratmakta, geribildirim arama

---

<sup>120</sup> Chung, Beth G., "Collecting and Using Employee Feedback", *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1997, s. 51.



davranışını amacı dışına çıkarmaktadır.<sup>121</sup> Dolayısıyla geribildirim doğru bilgiler içermesi, bir sonraki geribildirim arama davranışını teşvik etmekle kalmayacak, iyileştirme alanlarının ve alınacak önlemlerin doğru şekilde tespitini de kolaylaştıracaktır.

### **5.3.2. Hedeflere Ulaşımı Sağlama**

Geribildirim bilgisi, bireysel ve dolaylı olarak örgütsel hedeflere ulaşmak için önemli bir araçtır. Hedeflere yönelimde ortaya çıkan veya çıkabilecek muhtemel iyileştirme alanlarının saptanması, hataların minimize edilmesi ve hedefe ulaşmada doğru yöntem ve süreçlerin takibi açısından doğru, güvenilir, yapıcı ve çözüm üreten değerlendirmelerin edinilmesi ve fiilen kullanılması başarı için önemli bir anahtardır. Bu konu, tezin ikinci bölümünde daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

### **5.3.3. İmaj Koruma ve Güçlendirme**

Aslında imaj, geribildirim arama sürecinin en riskli konusunu oluşturmaktadır. Çeşitli araştırmalar; Morrison ve Bies (1991), Ashford ve Tsui (1991), Edwards' (1995), geribildirim arama davranışında imaj teması üzerine çeşitli çalışmalar gerçekleştirmişlerdir ve bu çalışmalarda imajın potansiyel risk alanı olduğu vurgulanmaktadır. Ashford ve Tsui (1991) tarafından yapılan ve Edwards' (1995) tarafından tekrar incelenerek doğrulanan araştırma sonucu, daha sık negatif geribildirim arayan kişilerin, çalışma arkadaşları, yöneticileri ve astları tarafından daha verimli olarak algılandıklarını ve bu kişilerin periyodik performans değerlendirme dönemlerinde daha yüksek skorlar aldıklarını ortaya koymuştur. Bu sonuç, negatif geribildirim aramanın bireysel imajı güçlendirdiği yönündeki düşünceyi de bir anlamda doğrulamaktadır. Farr, Schwartz, Quinn ve Bittner'in 1989'da yaptıkları diğer bir araştırma, sık geribildirim arayan çalışanların, daha az oranda geribildirim davranışına yönelen çalışanlara göre daha çok önemsendiklerini ortaya koymaktadır. Yöneticiler bazında değerlendirildiğinde ise, yöneticinin çeşitli konularda geribildirim arama davranışı sergilemesi, astları tarafından, kendi düşüncelerine önem verildiği şeklinde yorumlanmaktadır. Aynı araştırma, sadece pozitif geribildirime odaklanmış

---

<sup>121</sup> Dodd, Ganster, a.g.m., ss. 331-334.

yöneticilerin, etkinlik düzeyi açısından astları tarafından olumsuz algılandıklarını ortaya koymaktadır.<sup>122</sup>

Ashford ve Northcraft'ın (1992) yaptıkları diğer bir araştırma, geribildirim arama davranışı ile bireysel imaj arasındaki ilişkiyi irdelemektedir. Söz konusu araştırma, doğrudan geribildirim alma metodu aracılığı ile geribildirim arama davranışının, bireysel imajı zayıflatmadığını, tam tersine bireysel imajı koruduğunu ve güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Araştırmada ayrıca, düşük performans sergileyen çalışanların, geribildirim arama davranışı esnasında imaj kaybına uğrayabildikleri de belirtilmektedir. Bu bulgu, düşük performans gösteren kişilerin negatif geribildirim alma endişesi ile yüksek performans gösterenlere göre daha az geribildirim aradıkları yönündeki düşünceyi gerçeklemektedir. Böylelikle kişi, olası bir imaj riskinden uzak durmuş olmaktadır. Dolayısıyla, imaj kaybı ve yüksek oranda negatif geribildirim alma olasılığı, düşük performans gösteren çalışanların geribildirim arama davranışından uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Bunun da adaptasyon sorunlarına yol açtığı belirtilmektedir.<sup>123</sup>

Tam tersine, gözlem metodu olası imaj kayıplarını minimize etmekte, çalışanı geribildirim arama davranışından uzaklaştıracak risk unsurlarını örtmektedir. Tüm bu değerlendirmelere rağmen, kabul edilmelidir ki, geribildirim olgusunun tam olarak anlaşılmadığı, geribildirim kültürünün oluşmadığı organizasyonel ortamda, imaj kaybı riski geribildirim arama davranışının önündeki en büyük engellerden birisidir. Psikolojik ve sosyolojik yansımaları bulunan imaj konusunun bu süreçte dikkate alınması gereken önemli değişkenlerden biri olduğu ve yöneticilere bu anlamda önemli sorumlulukların düştüğü açıktır.<sup>124</sup>

Bireysel imaj oluşturmada birden çok aktör (kıdem, eğitim durumu, hiyerarşik pozisyon, sosyal ilişkiler, gelir düzeyi, karizma, bilgi seviyesi gibi) etkili olduğundan, geribildirim arama davranışının imaj oluşturmada tek başına belirleyici olamayacağı açıktır. Fakat, geribildirim arama davranışının bireysel imajı çok yönlü olarak etkilediğini de vurgulamak gerekmektedir.

---

<sup>122</sup> Ashford, Blatt, VandeWalle, a.g.m., s. 786.

<sup>123</sup> A.g.m., s. 786.

<sup>124</sup> Weiss, Gail Garfinkel, "Keep Employee Feedback Constructive, Consistent", *Urology Times*, 2004, s. 10.

## 6. GERİBİLDİRİM ARAMA DAVRANIŞINI ZORLAŞTIRAN

### UNSURLAR VE OLASI RİSK ALANLARI

Bir kaynakta geribildirim arama davranışını zorlaştıran altı önemli risk grubundan bahsedilmektedir. Bunlar;<sup>125</sup>

- Çaba riski (Effort Cost),
- Kullanım riski (Inference Cost),
- İmaj kaybı riski (Face Loss Cost),
- Metod riski,
- Öz saygı kaybı riski,
- Güvenilirlik riskidir.

#### 6.1. Çaba Riski

Çaba riskine göre kişi, geribildirim bilgisini edinmeye çalışırken belirli oranda çaba göstermek zorunda kalmaktadır. Yani bilgi edinimi için çeşitli kaynaklara ulaşmak ve bu kaynaklardan bilgi sağlamak gerekmektedir ki, bu da zaman ve çaba harcamak anlamına gelmektedir. Bu durumda kişi, gösterebileceği çabanın miktarına göre geribildirimini ya ısrarla arayacak veya geribildirim aramaktan tümüyle vazgeçecektir.

Geribildirim veren açısından bakıldığında, planlı bir geribildirim sözkonusu ise, verilecek konu ile ilgili ön hazırlık yapma ve geribildirimini belirli bir sistematik içinde aktarma sorumluluğu taşındığından, ekstra çaba gündeme gelmektedir. Geribildirim bilgisinin aktarılabilmesi için hem alıcının hem de kaynağın zaman ayırması gerekmektedir ki bu da kimi zaman işin aksamasına neden olabilmektedir.<sup>126</sup>

#### 6.2. Kullanım Riski

Buna göre, edinilen bilginin doğru şekilde yorumlanamaması veya uygun alanlarda kullanılamaması riski de sözkonusu olabilmektedir. Sağlanan bilginin, kişisel ve mesleki gelişim doğrultusunda kullanılabilme becerisinin de mevcut olması gerekmektedir.

---

<sup>125</sup> Gupta, Govindarajan, Malhotra, a.g.m., s. 207.

<sup>126</sup> Mazdar, a.g.m., s. 247.

### **6.3. İmaj Kaybı Riski**

Sosyal psikoloji açısından, negatif geribildirim alma olasılığının, imaj kaybı ile sonuçlanabileceği durumlar sözkonusudur. İmaj kaybı endişesi, kişiyi geribildirim aramaktan bütünüyle uzaklaştırabilmektedir.

### **6.4. Metod Riski**

Gerek gözlem ve gerekse doğrudan geribildirim alma metotları da, kişi açısından potansiyel risk alanlarını beraberinde getirmektedir. Doğrudan geribildirim alma metodu daha net mesajlar sağlasa da, gözlem metoduna göre daha fazla emek ve çaba gerektirmekte, imaj riski daha yüksek düzeylerde gerçekleşmektedir. Gözlem metodu ise, doğrudan geribildirim alma metoduna göre daha az çabayı ve daha düşük oranda imaj kaybını gerektirmekle birlikte, davranışlardan çıkarımda bulunma sözkonusu olduğundan, mesajların doğru anlaşılması ve geribildirim bilgisinin doğru şekilde kullanılması konularında güçlükler yaşanabilmektedir. Buna bağlı olarak, gözlem sonuçlarının kişisel performansı doğru şekilde yansıtıp yansıtmadığı ve bu bilgilerin güvenilirlik düzeyinin yüksek olup olmadığı cevaplandırılması gereken önemli bir soruları oluşturmaktadır.<sup>127</sup>

### **6.5. Öz Saygı Kaybı Riski**

Performansa yönelik yıpratıcı bilgi alma ve buna bağlı olarak öz saygı kaybı diğer bir risk alanını oluşturmaktadır. Özellikle performans geribildirim bilgisinin, kafa karıştırıcı düzeyde karmaşık ve belirsiz oluşu, alıcının zihninde cevapsız sorular bırakabilmektedir. Performansı ile ilgili net çıkarımlarda bulunamayan, geribildirim bilgisini yerinde kullanamayan kişinin öz saygı kaybına uğrama riski bulunmaktadır.

### **6.6. Güvenilirlik Riski**

Yöneticilerin, alt basamakta yer alan pozisyonlardan geribildirim alırken güvenilirlik riski ile karşı karşıya kaldığını söylemek mümkündür. Hiyerarşik basamaklardan aşağıya inilerek edinilen geribildirim bilgisinin yönetici açısından tam anlamıyla güvenilir bulunmayacağı açıktır.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> O'leary-Kelly, Anne M.- Newman, Joanna L., "The Implications of Performance Feedback Research for Understanding Antisocial Work Behavior", **Human Resource Management Review**, Vol: 13, 2003, ss. 611-612.

<sup>128</sup> A.g.m., s. 247.

Geribildirim arama davranışına yönelten motivasyonun, geribildirim bilgisinin algılanan değeri ile ölçüldüğü tezi bazı durumlarda soru işaretleri yaratmaktadır. Düşük performans sergileyen çalışan, bir yandan performansını yükselteceği düşüncesi ile geribildirim bilgisine yönelmekte, diğer yandan da negatif geribildirim olasılığına karşı öz-saygı ve imajını korumaya çalışmaktadır. Dolayısıyla geribildirim bilgisini sağlamaya çalışmak ile ondan uzaklaşmak arasında sürekli çatışma yaşamaktadır.<sup>129</sup>

Geribildirim arama ile ondan uzaklaşma arasında yaşanan ikilem, geribildirim kendi doğal akışında çözüme kavuşabilmektedir. Örneğin, çalışan süreklilik gösteren veya tekrar eden bir işte çalışıyorsa, geribildirim bilgisi yapılan hataların düzeltilmesinde yüksek düzeyde tanımlayıcı ve doğrulayıcı etkide bulunmakta ve bu bilgi, geribildirim arayan açısından çok değerli olarak algılanmaktadır. Bu durumda kişi, öz-saygı ve imaj kaybı olasılığını düşünmeden, geribildirim arama davranışını sergilemekte, geribildirim potansiyelinden faydalanabilmektedir. Bu sonuç, Klein (1989) ve Taylor, Fisher, İlgen (1984) tarafından yapılan araştırmalarla da doğrulanmaktadır.<sup>130</sup>

## **7. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN GERİBİLDİRİM AĞI İÇİNDE YÜKLENDİĞİ FONKSİYON**

Anlamlı geribildirim, performans değerlendirme sisteminin odağında yer almaktadır. Geribildirim, etkili davranışları güdüleyen, motive eden ve bu davranışlara rehberlik eden, organizasyon açısından istenmeyen davranışları da azaltan veya ortadan kaldıran önemli bir yönetsel araçtır.<sup>131</sup>

Geribildirim arama davranışı, hem bir çalışan pratiği hem de yönetsel bir araç olarak, insan kaynakları yönetiminde önemli roller üstlenmektedir. Günümüz işletmelerinde çalışanlar, yüksek düzeyde geribildirim yoğunluğunu yaşamaktadırlar. Özellikle bilgi bazlı organizasyonlarda, bilgi işçilerinin işlerinde başarılı olup olmadıkları veya doğru işi yapıp yapmadıkları konularında sürekli veri akışını sağlayacak geribildirim döngüsüne olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Diğer taraftan özellikle sanal organizasyonlarda lokasyon itibariyle ayrı yerlerde çalışan personelin

<sup>129</sup> Morrison, Cummings, a.g.m., s. 252.

<sup>130</sup> Vandewalle, a.g.m., s. 585.

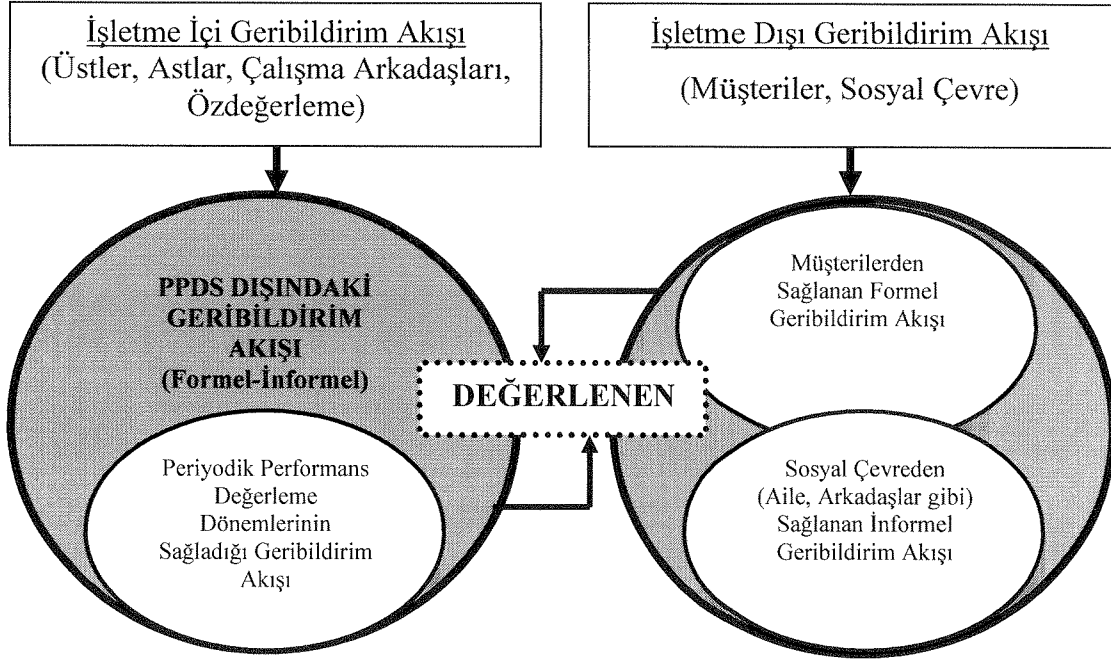
<sup>131</sup> London, a.g.e., s.1.

üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından sağlayacakları geribildirim bilgisi bir hayli önem kazanmaktadır. Çok kültürlü işgücü profiline sahip işletmelerde de geribildirim değerinin daha da arttığını söylemek mümkündür. Dil farklılıkları, kültürel çeşitliliğin yarattığı farklı bakış açıları geribildirim almanın ve vermenin gerekliliğini arttırmaktadır.<sup>132</sup>

Daha önce de değinildiği gibi, organizasyonda geribildirim iki kaynaktan beslenmektedir. İlki, bu aşamaya kadar olan kısımda ağırlıklı olarak incelenen ve PPDS dışında edinilen her türlü geribildirim bilgisi, ikincisi ise periyodik performans değerlendirme dönemlerinin sağladığı geribildirim bilgisidir. Bu oluşumu Şekil 6'da görmek mümkündür. İşletmelerde geribildirim olgusu değerlendirilirken, periyodik performans değerlendirme dönemlerinin sağladığı geribildirim bilgisi üzerinde yoğunlukla durulmakta, bu dönemler dışında gerçekleştirilen formel veya informal geribildirim döngüsü çok fazla irdelenmemektedir. Oransal açıdan bakıldığında, PPDS dışında oluşan geribildirim akış yoğunluğunun, PPDS vasıtasıyla ortaya çıkan geribildirim yoğunluğundan bir hayli yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla PPDS dışında ortaya çıkan geribildirim sürecinin özellikle üzerinde durulmalı, yaygınlaşması ve bir işin temel başarı koşullarından biri olarak algılanmasının sağlanması gerekmektedir. Bu durumu Şekil 6'da görmek mümkündür.

---

<sup>132</sup> Liden, Robert C. - Mitchell, Terence R., "Reactions to Feedback: The Role of Attributions", *The Academy of Management Journal*, Vol: 28, No: 2, 1985, s. 292.



**Şekil 6:** İşletme İçi ve İşletme Dışı Geribildirim Ağı

Şekil 6'dan da görüldüğü gibi, performansa dair bilgiler çok çeşitli geribildirim kaynaklarından edinilebilmektedir. Bunları, işletme içi ve işletme dışı kaynaklar şeklinde ikiye ayırmak mümkündür. İşletme içi kaynaklar da kendi içerisinde PPDS dışında ve periyodik performans değerlendirme dönemleri içinde olmak üzere iki alt parçaya ayrılmıştır. İşletme dışı geribildirim akışına bakıldığında ise, müşterilerden formal olarak edinilen geribildirim bilgisinin ve sosyal çevreden sağlanan informel geribildirim döngüsünün olduğu görülmektedir. Şekil 6, bir çalışanın performans geribildiriminin sadece formal ve belirli zaman dilimlerinde gerçekleşen performans değerlendirme sisteminden beslenmediğini, bundan daha da öte özellikle işletme içi formal ve informel tüm ilişkilerin, işletme dışında ise müşteri ilişkileri ve sosyal çevrenin özellikle bu süreci desteklediğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla sadece periyodik performans değerlendirme dönemlerine bağlı kalınarak yapılacak geribildirimler yetersiz kalmaktadır. Bu çerçevede, PPDS dışında gerçekleşen geribildirim mekanizmasına da gerektiği ölçüde önem vermek gerekmektedir.

Ancak kabul etmek gerekir ki, performans geribildiriminin objektif, nesnel olmayan ve rasyonel temellere dayalı şekilde aktarılmasını sağlayacak bir sistemin

varlığına da aynı zamanda ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>133</sup> Bireysel düzeyde geribildirim arama davranışının sözü edilen tüm risklerini, formel anlamda planlanmış bir geribildirim mekanizmasının (performans değerlendirme sistemi) belirli oranlarda azaltabileceğini söylemek olasıdır. Bu çerçevede tezin ikinci bölümünde, formel performans değerlendirme tekniğinin sağladığı geribildirim bilgisinin, çalışan performansını hangi boyutlarda etkilediği üzerine yoğunlaşılacaktır.

---

<sup>133</sup> Döven, M. Said - Bozkurt, F. Gamze - Ardiç, Kadir, "360 Derece Geribildirim Sistemi ve Akademik Personel Üzerinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Uygulama (GOP Üniversitesi Örneği)", **13.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 12-14 Mayıs 2005**, İstanbul: Golden Print Ofset Basım ve Yayın Hizmetleri, 2005, s. 40.



## **II. BÖLÜM**

### **GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ**

#### **1.İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÖNEMİ**

İnsan kaynakları fonksiyonunun üstlendiği misyon gereği, beşeri yapının gelişimini sağlayacak yeni strateji arayışları gündemden hiç düşmemektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları stratejisi de evrim geçirmekte, yönetim alanındaki yazın ve yapılan araştırmalar bu arayışa yön vermektedir. Bugünün insan kaynakları stratejisi, çalışanların amaçlarının açıkça tanımlandığı, temel yeteneklerin net biçimde ortaya konulduğu, kilit roller üzerine daha çok odaklanıldığı, çalışanların müşteri perspektifinin geliştirildiği, proaktif davranış biçiminin benimsendiği, performansın sürekli ve düzenli olarak ölçüldüğü ve kendisini devamlı yenileyen bir işgören profili yaratmanın taşıdığı kritik önemin altını çizmektedir.<sup>134</sup>

İşletmelerin insan kaynakları bağlamında iki temel soruya cevap aramaları gerekmektedir:

1-İşletmeniz insan kaynakları, rakip firmaların insan sermayesine göre daha fazla değer yaratıyor mu?

2-İnsan kaynaklarınız kendisini yıldan yıla geliştiriyor, yeniliyor mu?

Yukarıda yer alan iki soruya verilecek cevap, insan kaynakları doğrultusunda geliştirilecek temel stratejinin de yapı taşlarını oluşturmaktadır. Bu çerçevede, işin yapı ve içeriğinin iş analizi çalışmaları ile açıkça ortaya konulması, firmaya katkı sağlayacak çalışanların işe alınmaları ve doğru işe yerleştirilmeleri, mevcut çalışanların teknik ve davranışsal gelişimini sağlayacak eğitimlere tabi tutulmaları, motivasyonu ve iş tatminini sağlayacak düzeyde ücret temini, rotasyon uygulamaları, doğru bir kariyer

---

<sup>134</sup> Hall, Bradley W., **The New Human Capital Strategy: Improving The Value Of Your Most Important Investment-Year After Year**, American Management Association, New York, 2008, ss. 7-9.

planlaması ve her şeyden önemlisi periyodik olarak çalışanların performans seviyesinin takip edilmesi, insan sermayesinin gelişimini besleyen ana arterleri oluşturmaktadır. Tüm alanlar önem taşımakla birlikte, performans değerlendirme sistemi, eğitim, ücretleme, kariyer planlama, rotasyon, insan kaynakları planlaması, işten çıkarma gibi uygulamalar için temel veriler ürettiği, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesi, güçlü / zayıf yönler ile ilgili geribildirimde bulunulması, çalışanların gelecek planlamalarının yapılması, bireysel performans ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin analiz edilmesinde kilit rol oynadığı ve birçok insan kaynakları alt fonksiyonunu aynı anda etkilediği için ayrı bir önem arz etmektedir.<sup>135</sup>

British American Tobacco'nun Türkiye ve CINCT İK Direktörü Zacharia Thomas, çalışanların performansları ne zaman en yüksek olur? sorusuna “*Çalışanların kendilerinden ne beklendiğini ve şirket amaçlarına nasıl katkıda bulunacaklarını anladıkları, sürekli geribildirim ve koçluk aldıkları zaman yüksek performans göstereceklerdir.*” şeklinde cevap vermektedir.<sup>136</sup> Bu açıklama, performans değerlendirme sisteminin ve dolayısıyla geribildirim bilgisinin, çalışan performansı üzerinde ne denli öneme sahip olduğunu gözler önüne sermektedir.

Rekabet ortamında yaşanan teknik, yönetsel ve ekonomik konjonktür, firmaları değişime zorladığı ölçüde, çalışanları da bu değişime hızlı bir şekilde ayak uydurmaya yöneltmektedir. Performansın belirli aralıklarla ölçülmesi, takip edilmesi ve denetlenmesi değişimin gereklerine daha kolay adapte olmayı sağlarken, işgücünün gelişimine de katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme sistemi, nitelikli işgücünü yaratma, koruma ve geliştirme amacına hizmet etmekte, çalışanların gerçek potansiyellerini ortaya çıkararak yaratıcı, öngörüle bulunan, hayal gücü yüksek ve geleceği görebilen bireyler yetiştirmeyi hedeflemektedir. Bu çerçevede, sistem aracılığı ile bireysel düzeyde güçlü ve zayıf yönleri tespit etmek, geliştirilmesi gereken

---

<sup>135</sup> Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, ss. 335-336.

<sup>136</sup> Thomas, Zacharia, 8. Performans Yönetimi Zirvesi, 22-23 Kasım 2006, s. 48.

alanlara dönük iyileştirmeler yapmak suretiyle çalışanların iş performansının artırılması sağlanmaya çalışılmaktadır.<sup>137</sup>

Performans değerlendirme sistemi teoride mükemmel bir sistem olarak tasarlanmış olsa da, uygulama aşamasında çeşitli problemlerin yaşandığı görülmektedir. Uygulama çalışmaları esnasında yapılan değerlendirme hataları, bürokratik işlemlerin zaman alması, özellikle performans değerlendirme sonuçlarının diğer insan kaynakları alt sistemlerine yansıtılmaması, geribildirim görüşmelerinin istenen sonuçları yaratamaması gibi birçok problemler alan, sistemin *geliştirme* rolünü tam olarak hayata geçirememesine neden olmakta, nitelikli işgücü yaratma potansiyeli istenen ölçüde ortaya çıkamamaktadır. Bu açıdan bakıldığında uygulamada sistem, pek çok kişinin gözünde değer yaratmayan, kırtasiyeciliği körükleyen ve zaman alan bir uygulama olarak değerlendirilmektedir.<sup>138</sup>

## 2. TEKLİ DEĞERLEME SİSTEMİNDEN ÇOKLU DEĞERLEME SİSTEMİNE GEÇİŞ

Performans değerlendirme sisteminin kendi doğasından kaynaklanan sorunlarına (değerlendirme gerektirdiği için öznel yargılardan sıyrılmanın güç olması gibi) çözüm yaratma çabaları teorik ve pratikte devam etmektedir. Sözgelimi kullanılan modern performans değerlendirme teknikleri evrim geçirmekte, 360 derece performans değerlendirme, takım bazlı performans değerlendirme, yetkinlik bazlı performans değerlendirme, hedef bazlı performans değerlendirme teknikleri gibi yeni yaklaşımlar, geçmişe nazaran klasik performans değerlendirme tekniklerinden (dereceleme ve sıralama yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, kritik olay yöntemi gibi) daha doğru değerlendirmeler yapmayı olanaklı kılmaktadır.<sup>139</sup> Söz konusu teknikler arasında 360 derece performans değerlendirme tekniği (çoklu geribildirim tekniği), birden çok kaynağın değerlemeci sıfatı ile sisteme entegre olması nedeni ile diğerlerine göre daha objektif

---

<sup>137</sup> Marchington, Mick – Wilkinson, Adrian, **Human Resource Management At Work: People Management and Development**, Institute Of Personnel and Development Pub., London, 2007, ss. 187-188.

<sup>138</sup> Ergin, Canan, **İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım**, Academyplus Yayınları, Ankara, 2002, s. 137.

<sup>139</sup> Özücü, Edip – Köseoğlu, Mehmet Ali, **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s. 45.

geribildirim sağlamakta, yapılan değerlendirmelerin güvenilirlik düzeyini arttırmaktadır.<sup>140</sup>

Geribildirim mekanizması açısından bakıldığında, çoklu geribildirim sistemi çok kaynaklı geribildirim bilgisi sağladığından, bir değerleyicinin subjektif yargılarına göre şekillenenden daha kullanışlı veriler ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda, en güvenilir performans bilgisi sağlayan teknik olarak karşımıza çıkmakta, üstler, astlar, çalışma arkadaşları veya müşteri kaynaklı geribildirim akışı, daha objektif ve zengin içerikli bilgi anlamını taşımaktadır.<sup>141</sup> Bu arada öz değerlendirme yapma sureti ile de çalışanın içe dönük analizler yapması sağlanmakta, kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmasına yardımcı olunmaktadır. Özellikle Meridian Oil ve DuPont firmalarının bu söylemi destekleyen uygulamalar içerisinde olduğu vurgulanmaktadır.<sup>142</sup>

Klasik performans değerleme mantığı ile çoklu geribildirim sisteminin taşıdığı mantık arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Sözkonusu farklılıklar, çoklu değerleme sisteminin daha nitelikli geribildirim bilgisi sağladığı yönündeki tezi destekler niteliktedir. Öncelikle, amaç yönünden her iki yaklaşımın farklılık gösterdiği görülmektedir. Klasik performans değerleme yaklaşımında amaç, kişinin geçmiş döneme ait performansını analiz etmek iken, çoklu geribildirim yaklaşımında amaç geleceğe dönük çok yönlü gelişim planlaması yapmaktır. Klasik yaklaşımda tekli değerlendirme sözkonusu iken, çoklu değerlendirme yaklaşımında değerleyenlerin sayısı artmakta, subjektivite riski minimize edilmeye çalışılmaktadır. *Anonimlik*, her iki yaklaşım arasında farklılık gösteren diğer bir önemli unsur oluşturmaktadır. Klasik performans değerleme yaklaşımında geribildirim kaynağı anonim değildir ve değerlenen tarafından bilinmektedir. Ancak, çoklu geribildirim sisteminde değerlenenin ödüllendirme veya cezalandırma gücünün bulunması halinde, sözgelimi astın üstünü değerlendirmesi gibi, değerleme yanlılıkları yaşanabilmektedir. Değerleyicinin bilinmesi halinde ortaya çıkacak diğer bir risk unsuru da, değerlenenin kendi skorlarını

---

<sup>140</sup> Payne, Tim, "360 Degree Assessment And Feedback", **International Journal of Selection And Assessment**, Vol: 6, No: 1, 1998, s. 16.

<sup>141</sup> Van Der Heijden, Beatrice I.J.M – Nijhof, Andre H.J., "The Value Of Subjectivity: Problems and Prospects For 360 Degree Appraisal Systems", **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol: 15, No: 3, 2004, s. 494.

<sup>142</sup> Edwards, Mark R., "Improving Performance With 360-Degree Feedback", **Career Development International**, Vol:1, No: 3, 1996, s. 7.

bir başkasının skorları ile karşılaştırmasıdır. Bu durumda, aynı değerleyicinin kişiler arası fark gözetmediği gibi bir olumsuz yargıya varma olasılığı bulunmaktadır. Dolayısıyla değerlendirme yapan kişinin yani geribildirim kaynağının bilinmemesi, gizli tutulması, geribildirim bilgisinin doğruluk derecesini arttırmakta ve kaynağın daha rahat geribildirim vermesini olanaklı kılmaktadır.<sup>143</sup> Diğer taraftan, geribildirim odaklandığı konular itibarıyla da farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, klasik performans değerlendirme yaklaşımı, spesifik bir pozisyonun davranışsal ve teknik değerlendirmeleri üzerine kurgulanırken, çoklu geribildirim sisteminde performans, kişinin çalıştığı departmanın performans ve gelişim planları üzerine kurgulanmaktadır. Son olarak değerlendirme periyotları açısından farklılığın oluştuğunu belirtmek gerekmektedir. Klasik performans değerlendirme yaklaşımında, genel olarak yıllık bazda değerlendirmeler yapılmakla birlikte, çoklu değerlendirme yaklaşımında yılda birden çok defa değerlendirmelerin yapılması sözkonusudur. Dolayısıyla çalışanların yıl içerisinde daha sık geribildirim bilgisine ulaştıkları görülmektedir ki bu da iyileştirme alanlarına daha erken müdahaleye fırsat tanımaktadır.<sup>144</sup>

Geribildirim iletilme biçimi açısından da çoklu geribildirim sistemi avantaj sağlamaktadır. Klasik değerlendirme yaklaşımında geribildirim bilgisi, yukarıdan aşağıya hiyerarşik kademeleri izleyerek iletilmekte, değerlendiriciden, değerlendirilene doğru tek yönlü iletişim kurularak aktarılmakta ve değerlendirilenin görüşlerine çoğu zaman yer verilmemektedir. Ancak çoklu geribildirim sisteminde geribildirim bilgisi yatay ve dikey birçok hiyerarşik kademedeki temin edilmekte, kişiye iletilimi bilgisayar üzerinden (internet / intranet) yapılmaktadır. Geribildirim bilgisinin bilişim ağı üzerinden iletilimi bir çeşit sosyal etkileşimi de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla bir kez daha anlaşılmaktadır ki, çoklu geribildirim yaklaşımı, klasik yaklaşıma göre bilginin iletilim biçimini etkilemekte, bilgiye ulaşılabilirliği arttırmaktadır.<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> Gravan, Thomas N. – Morley, Michael – Flaynn, Marry, “360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development”, **Journal Of Management Development**, Vol: 16, No: 2, 1997, s. 143.

<sup>144</sup> McCarthy, Alma M. – Gravan, Thomas N., “360 Degree Feedback Processes: Performance Improvement and Employee Career Development”, **Journal Of European Industrial Training**, Vol: 25, No: 1, 2001, s. 10.

<sup>145</sup> Jansen, Paul – Vloeberghs, Daniel, “Multi-rater Feedback Methods: Personal And Organizational Implications”, **Journal Of Managerial Psychology**, Vol: 14, No: 6, 1999, s. 468.

Görüldüğü üzere çoklu geribildirim yaklaşımı, klasik performans değerlendirme yaklaşımına göre daha güvenilir, objektif ve doyurucu geribildirim bilgisi temin etmektedir. Geribildirim bilgisinin kalitesi de çalışan performansının önemli belirleyicilerinden biridir.

Ancak kabul edilmelidir ki, gerek klasik ve gerekse modern performans değerlendirme teknikleri bir biçimde çalışan performansını olumlu / olumsuz şekilde etkilemektedir. Organizasyonda uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin çalışan performansını etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa hangi boyutlarda bu etkinin gerçekleştiği sorularına verilecek cevaplar, ilgili yazın da dikkate alınarak tezin bundan sonraki kısmında ayrıntılı olarak değerlendirilecektir.

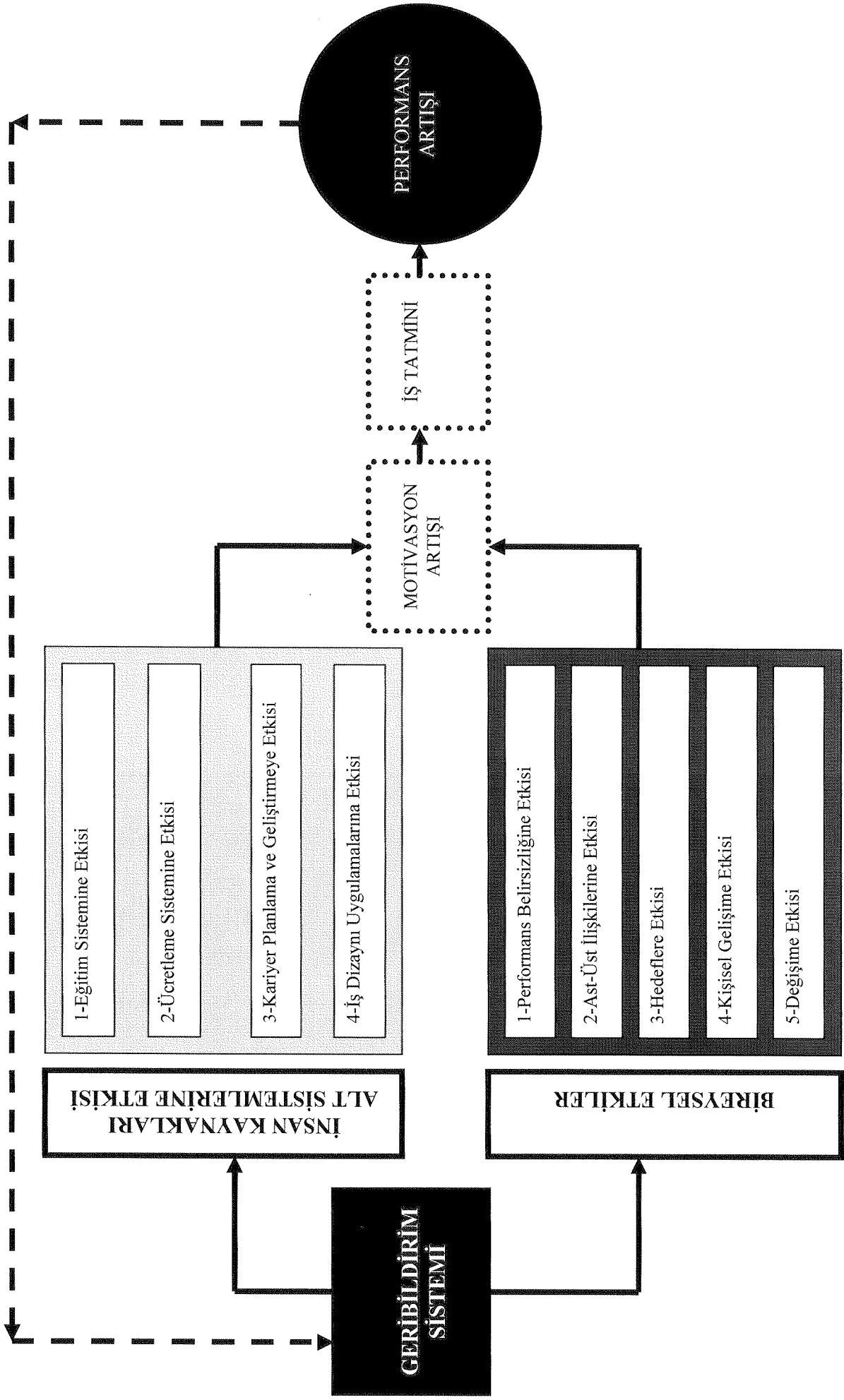
### **3.GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ**

Bilindiği üzere, belirli bir zaman kesitinde, çalışanın sergilemiş olduğu performans düzeyi birden çok faktörün doğrudan veya dolaylı etkisi altında kalmaktadır. Çalışanın içerisinde bulunduğu sosyal, psikolojik ve teknik çevre, performans düzeyini arttıracak veya negatif yönde etkileyecek çeşitli unsurları barındırmaktadır. Teknolojik donanım ve yeterliliği, üretim metotları ve kullanılabilirliği, ast-üst ilişkileri, bürokrasi, çalışanlar arası sosyal diyaloglar, işletme dışı sosyal yaşam, iş yükü dağılımı, ücret seviyesi gibi çok sayıda sayabileceğimiz alt faktör, çalışanın belirli bir zaman diliminde gösterdiği performansı etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, ilgili performans değerlendirme döneminde, performans puanı yüksek çıkmış olan bir çalışanın, hangi unsurlardan pozitif şekilde etkilenmiş olduğunu veya ters bir bakış açısıyla, olası düşük performansın nedenlerinin neler olduğunu kesin şekilde belirlemek son derece güçtür. Yukarıda anlatılmaya çalışılan mantık çerçevesinde denilebilir ki, bir insan kaynakları alt fonksiyonu olan performans değerlendirme sisteminin de, yüksek veya düşük performansın belirleyicilerinden biri olup olmadığını tespit etmek oldukça zordur.

Etki derecesi veya etkileyip etkilemediği konusu ilk etapta belirsiz olmakla birlikte, tez, *geribildirim sisteminin, veri bir dönemde, çalışanın gösterdiği performans düzeyini pozitif şekilde etkileyecek organizasyonel düzenlemeler arasında yer aldığı*

*savını* öne sürmektedir. Bu savı destekleyecek bir model geliştirilmiştir (Şekil 7) ve tezin ikinci bölümünde modelin ayrıntıları ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Ancak, ayrıntılara geçmeden önce, modelin temel unsurları ile ilgili bir ön bilgilendirmenin yapılmasında fayda bulunmaktadır.

Model, geribildirim bilgisinin insan kaynakları sistemlerine ve bireye olmak üzere iki temel etki alanının bulunduğu varsayımı üzerine kurgulanmıştır. İlk boyut, insan kaynakları alt sistemleri olan eğitim, ücretlendirme, kariyer planlama ve geliştirme ile iş dizaynı açılımlarına yer verirken, ikinci boyut, performans değerlendirme sisteminin bireysel yansımaları (performans belirsizliğini azaltma, ast-üst ilişkilerini geliştirme, doğru hedeflere yönelimi sağlama, kişisel gelişimi destekleme ve değişime uyumu kolaylaştırma) üzerine odaklanmaktadır. Model ayrıca, geribildirim sisteminin diğer tüm alt unsurlar ile etkileşiminin motivasyon yaratacağını, bu motivasyonun ise çalışanların iş tatmini ve dolayısıyla performansı üzerinde olumlu yönde etkide bulunacağını *teorik temelde* öngörmektedir. Söz konusu model Şekil 7’de şematize edilmektedir.



Şekil 7: Geribildirim Sisteminin İki Boyutlu Etki Modeli



### **3.1. GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN İNSAN KAYNAKLARI ALT SÜREÇLERİ İLE İLİŞKİSİ**

Geribildirim sisteminin, çalışan performansını insan kaynakları alt sistemleri üzerinden dolaylı olarak etkilediği daha önce belirtilmişti. Bu çerçevede, geribildirim bilgisi, eğitim ihtiyacının analizinde, ücret artışı ile ilgili kararlarda, kariyer planlama ve geliştirme sürecinde ve iş dizaynı uygulamalarında dikkate alınan son derece önemli bir bilgi kaynağı durumundadır. İnsan kaynakları uygulamalarında performans verileri, kişisel düzeydeki gelecek planlamasına girdi oluşturmakta, kişiye dönük uygulamalarda (eğitim ihtiyacının analizi gibi) daha doğru kararların alınmasına destek olmaktadır. Bu çerçevede, geribildirim sistemi ile diğer insan kaynakları alt sistemleri arasında kurulan teorik bağ aşağıda ayrıntılandırılmaktadır.

#### **3.1.1. Performans Değerleme Sisteminin Eğitim Sistemi İle İlişkisi**

Genel olarak performans değerlendirme sistemi ile eğitim sistemi arasındaki bağıntının analizinde temel çıkış noktası, McGehee ve Thayer'in 1961 yılında kaleme aldıkları "Training In Business and Industry-İşletme ve Endüstride Eğitim" başlıklı makalelerinde önemle üzerinde durulan "*ihtiyaç analizi*" kavramıdır. Daha sonraları Moore ve Dutton (1978), Clark ve Seybolt (1983) gibi teorisyenler tarafından geliştirilen, McGehee ve Thayer'in üç evreli entegre modeline göre, firmanın eğitim ihtiyacının belirlenmesinde üç aşamalı bir analiz süreci gündeme gelmektedir. Bu aşamalar; organizasyon düzeyinde ihtiyaç analizi, görev analizi ve bireysel düzeydeki ihtiyaç analizidir. Organizasyon düzeyindeki ihtiyaç analizinde, pazardaki oluşumlar, geleceğe ilişkin fırsatlar, müşteri beklentilerindeki değişimler, ürün yelpazesindeki gelecek projeksiyonları gibi unsurlar baz alınarak, mevcut süreçleri geliştirecek ve rekabet edecek olan fiziksel ve zihinsel sermayeyi yönlendirecek eğitim eğilimleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bunun yanı sıra eğitim programlarının firma stratejileri ile ne derece uyumlu olduğu, eğitim için ayrılan bütçe, üst yönetimin konuya ilgisi ve desteği gibi çeşitli unsurlar da mercek altına alınmaktadır. Görev analizinde, personel tarafından yerine getirilen görevler ile bu görevleri başarı ile yerine getirmek için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklerin dahil olduğu iş aktiviteleri tanımlanmaktadır.

Bu evrede, özellikle ilgili *pozisyonun gerektirdiği* teknik ve davranış temelli spesifik eğitim gereksinmelerinin tespiti gündeme gelmektedir. İşler, zorluk derecesine göre sınıflandırılırken, ilgili görevin etkili bir şekilde yapılabilmesi için eğitim gereksiniminin boyutları ortaya konmaktadır.<sup>146</sup> Kişi analizinde ise, çalışanın işini daha etkin yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu spesifik bilgi, beceri ve yeteneklerin tanımlanması sureti ile hangi çalışanın, ne tür eğitimler alması ve hangi bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirmesi gerektiği belirlenmektedir.<sup>147</sup> Böylece, performans düzeyine bağlı olarak gerek iyileştirme ve gerekse geliştirme amacına dönük eğitim ihtiyacının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, performans düşüklüğünün olası nedenleri ve bu nedenleri ortadan kaldırmaya yardımcı olacak önlemler paketi masaya yatırılmaktadır. Ne tür eğitimlerin alınması gerektiğinin de ötesinde kişi analizi, eğitim alacak kişilerin de belirlenmesini sağlamaktadır.<sup>148</sup> İşte tam bu noktada kişi analizi, iyileştirme ve/veya geliştirme aktivitelerinin doğru tespiti için performans değerlendirme sisteminin türettiği verileri kullanarak eğitim ihtiyacının doğru şekilde belirlenmesini sağlamaktadır.<sup>149</sup> Yukarıda belirtilen ilişkiyi Şekil 8’de görmek mümkündür.

---

<sup>146</sup> Noe, Raymond A., **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev: Canan Çetin, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999, ss. 75-77.

<sup>147</sup> Sleezer, Catherina M., “Developing and Validating The Performance Analysis For Training Model”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol: 2, No: 4, 1991, s. 360.

<sup>148</sup> Noe, a.g.e., s. 55.

<sup>149</sup> Herbert, Cienn R.- Doverspike, Dennis, “Performance Appraisal In The Training Needs Analysis Process: A Review and Critique”, **Public Personnel Management**, Vol: 19, No: 3, 1990, s. 253.

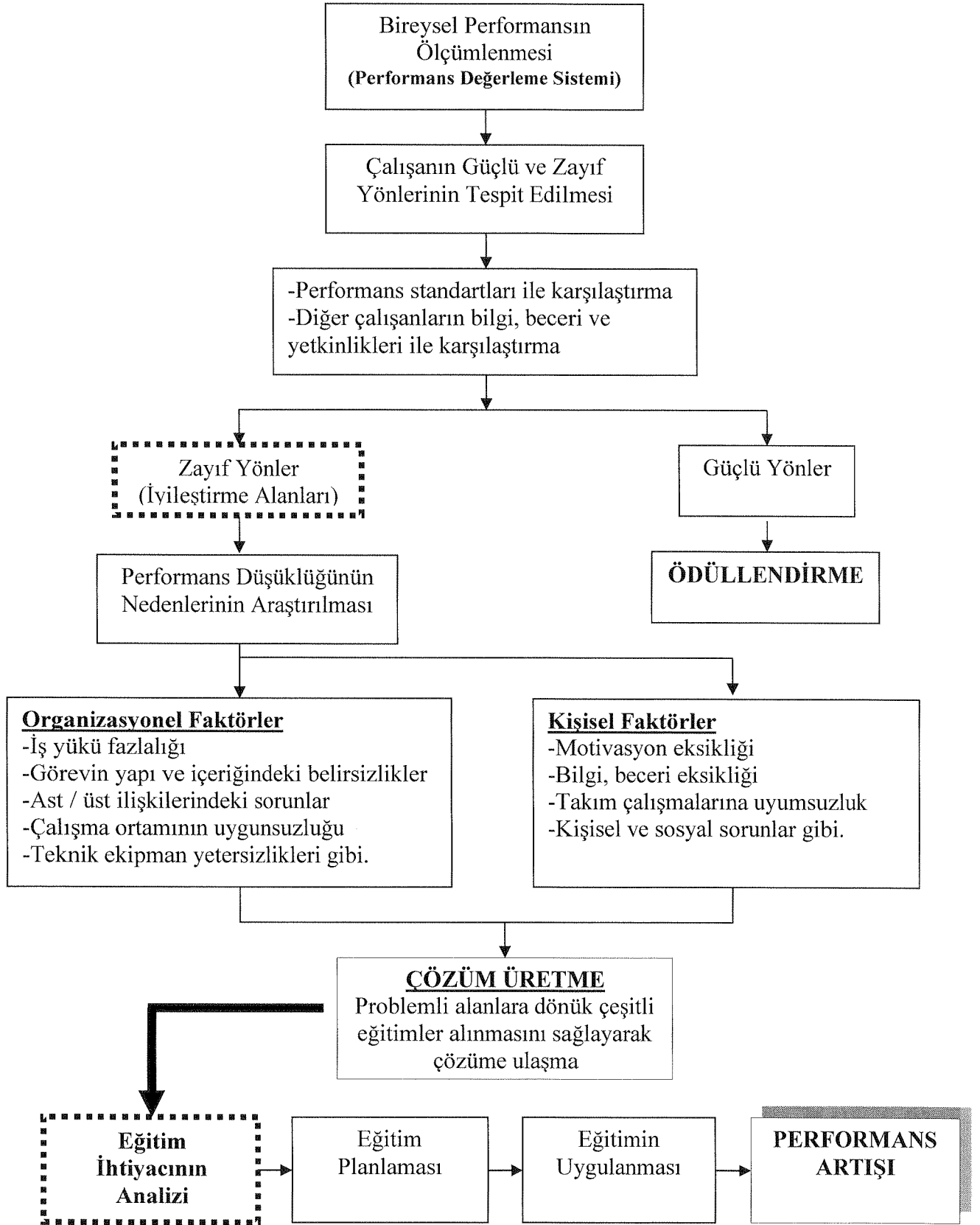


Eğitim programlarının yapılandırılmasında atılacak ilk adım “eğitim ihtiyacının analizidir” ki, performans değerleme verileri de bu ihtiyacın doğru şekilde belirlenmesini desteklemektedir. 1971 ile 1985 yılları arasında, ihtiyaç analizi (bireysel eğitim ve gelişim ihtiyacı) ile performans değerleme sistemi arasındaki ilişkiyi irdeleyen 26 adet araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaların tamamının aynı sonuçlara ulaşamadığı ve ulaşılan sonuçların zaman zaman birbirleriyle çeliştiği görölse de, araştırmalar incelendiğinde, performans değerleme verilerinin ihtiyaç analizi sürecinde önemli bir kaynak olduğu vurgulanmaktadır. Buna karşın, 1980’li yılların sonlarına doğru Tyer, Field, Holley gibi araştırmacıların yapmış olduğu diğer çalışmalar, araştırma kapsamına alınan firmaların büyük bir çoğunluğunun, performans değerleme verilerini eğitim ihtiyacının analizinde kullanmadıkları vurgusu yapılmaktadır.<sup>150</sup>

Performans değerleme verilerinin, eğitim ihtiyacının analizinde kullanımı ile ilgili süreç şekil 9’da gösterilmektedir.

---

<sup>150</sup> Herbert, Doverspike, a.g.m., s. 258.



**Şekil 9:** Performans Değerleme Sistemi - Eğitim Sistemi İlişkisi

**Kaynak:** Herbert, Cienn R., Doverspike, Dennis, "Performance Appraisal In The Training Needs Analysis Process: A Review and Critique", **Public Personnel Management**, 1990, Vol: 19, No: 3, 254. sayfadaki modelin genişletilmesi ile oluşturulmuştur.

Şekil 9'dan da görüldüğü gibi, performans değerlendirme sistemi, bireysel performansın nispeten düşük olduğu alanlarda çeşitli iyileştirmeler yapmak amacıyla eğitim sistemine önemli veriler sunmaktadır. Bu çerçevede, bireysel performans öncelikle ölçümlenmekte, ulaşılan veriler kişisel anlamda güçlü ve zayıf yönlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Kişinin güçlü olduğu ya da diğer bir deyimle performansının yüksek olduğu alanlar için ödüllendirme gündeme gelirken, zayıf kalınan yani daha düşük performans sergilenen alanlar için ise iyileştirme aktivitelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Düşük performans sergilenen alanların iyileştirilmesi amacıyla çeşitli çözüm alternatifleri bulunmakla birlikte, kişinin belirli konularda eğitim almasını sağlamak suretiyle de sorun çözümlenmeye, performans arttırılmaya çalışılabilmektedir. İşte bu aşamada, eğitim ihtiyacının doğru şekilde tespit edilmesi son derece önem taşımaktadır. Özellikle performans geribildirim görüşmelerinde (açık / yüzyüze görüşme), değerlendirme periyodu boyunca değerleyenler tarafından yapılan gözlemler, alınan notlar, eğitim ihtiyacının tespitinde önemli açılımlar yaratmaktadır. Dolayısıyla geribildirim bilgisi ile desteklenen bir eğitim ihtiyaç analiz süreci, kişisel düzeyde doğru eğitim alanlarının tespitini sağlamakta, eğitimin etkinliğini arttırmaktadır.<sup>151</sup>

Ancak bu aşamada sorgulanması gereken çok önemli bir alan bulunmaktadır. Mevcut performans değerlendirme sistemi, eğitim sisteminin tasarım ve uygulama süreçlerini etkilemekle birlikte, performans sonuçlarına bağlı alınan bu eğitimler acaba kişisel düzeydeki verimliliği ne ölçüde desteklemektedir? Bilindiği üzere eğitim, çalışanın bilgi, beceri ve yetkinliklerinde bilinçli ve sistematik bir değişim yaratma sürecidir. Bu değişim sürecinde, tüm çalışanların gerek teknik ve gerekse davranışsal eğilimlerinde farklılaşmalar yaratılmaya çalışılmaktadır. Yani, eski teknik bilgi, beceri yeteneklerin yerini güncel, modern bilgi, beceri ve yetenekler, örgüt kültürü ve temel değerler ile uyuşmayan davranışların yerini, değişime açık, iletişim düzeyi yüksek, sürekli geliştirme misyonu ile hareket eden ve kişilerarası ilişkilerde uyumlu davranış modelleri almaktadır. Bu açıdan bakıldığında, eğitim sisteminin yarattığı değerler hem

---

<sup>151</sup> Eroğlu, Umut, İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bursa, 2005, ss. 49-50.

bireysel performansı arttırmakta hem de organizasyonel süreçleri iyileştirmektedir.<sup>152</sup> Teorik açıdan doğru kabul edilen bu bakış açısının, uygulamada gerçek anlamda hayata geçip geçmediği araştırılmalıdır. Yani, performans düşüklüğüne bağlı olarak alınan eğitimlerin, teknik bilgi ve beceri desteği sağlayıp sağlamadığının da ötesinde, kişisel düzeydeki iş çıktıları (hata sayısındaki azalma, üretim miktarındaki artış, iş kazalarındaki azalma veya maliyetlerdeki düşme gibi) çerçevesinde ne derecede etkili olduğu analiz edilmeli ve sonuçlara dönük ölçümler yapılmalıdır. Bu açıdan bakıldığında eğitimde ölçme ve değerlendirme sisteminin önem taşıdığı dikkat çekmektedir.

Performans değerlendirme sistemine ait veriler ile desteklenmiş bir eğitim ihtiyaç analizi ve çalışanların daha doğru eğitimler almalarının sağlanması, kişisel performansı aşağıdaki boyutlarda pozitif şekilde etkilemektedir.

-Çalışanların almış olduğu eğitimler (özellikle out-door eğitimleri sözkonusu olduğunda) öncelikle moral ve motivasyon üzerinde son derece önemli etkiler yaratmaktadır. Çeşitli eğitimler alarak teknik açıdan daha donanımlı, davranışsal açıdan daha doyurucu bir portre çizen çalışanların öz güven duyguları gelişmektedir. Sürekli ve düzenli eğitime tabi tutulan çalışanda, firma tarafından önemsendiği algısı oluşmakta, bu durum öncelikle firma sadakati (örgütsel bağlılık) ve sonrasında ise motivasyon yaratmaktadır. Örgütsel bağlılık ise “*ekstra rol davranışının*” ortaya çıkmasını tetiklemektedir. Firmaya bağlılık duyguları gelişmiş ve motive olmuş bir çalışanın ise iş performansı olumlu yönde etkilenmektedir.<sup>153</sup>

-Tüm personelin sürekli ve doğru tespit edilmiş eğitimlere tabi tutulmaları, her kademedeki mevcut bilgi, beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesi, eksik kalınan alanların iyileştirilmesi ve belki de daha da önemlisi yeni bilgi, beceri ve yetkinliklerin kazanılması sonucunu doğurmaktadır ki bu da bireysel düzeyde iş yapma kapasitesini nitel ve nicel olarak arttırmaktadır.<sup>154</sup> Sürekli yeni bilgi edinmeyi hedefleyen bir çalışan profili yaratarak, yapılan spesifik iş bazında performansı arttırmak olasıdır. Böylelikle,

---

<sup>152</sup> Cederblom, Douglas, “The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions”, **The Academy Of Management Review**, Vol: 7, No: 2, 1982, ss. 220-222.

<sup>153</sup> Herbert, Doverspike, a.g.m., ss. 265-267.

<sup>154</sup> Rosti Jr, Robert T. - Shipper, Frank, “A Study Of The Impact Of Training In A Management Development Program Based On 360 Feedback”, **Journal Of Managerial Psychology**, Vol: 13, No: ½, 1998, s. 78.

kendini yenileyen çalışanların daha az hata payı, daha düşük maliyeler, daha az iş kazası ve dolayısıyla daha yüksek motivasyon ile çalışmalarını sağlamış olmaktadır.<sup>155</sup>

-Eğitim sadece teknik bilgi, beceri ve yeteneklerin değil aynı zamanda davranışların da düzeltilmesi veya geliştirilmesine fırsat tanımaktadır. Özellikle doğru ihtiyaca dönük programlanan davranış geliştirme eğitimleri, firma kültürüne uyumlu, iletişim becerisi yüksek, esnek ve hoşgörülü çalışanlar yaratmak anlamına gelmektedir. Firmanın ve diğer tüm çalışanların davranış beklentilerine uygun hareket eden kişi, işyerinde daha mutlu çalışmakta ve dolayısıyla performans düzeyinde olumlu gelişmeler gündeme gelebilmektedir.<sup>156</sup>

-Gelişim amacına hizmet eden bir performans geribildirim kurgusu, gerek performans değerlendirme uygulamalarında (açık görüşme) ve gerekse değerlendirme sonrası eğitim uygulamalarında ast-üst ilişkilerini geliştirmektedir. Karşılıklı etkileşim aynı zamanda yönetim tarafından beklenen davranışların neler olduğunu netleştirmekte, çalışanın nasıl davranması gerektiği noktasında yol gösterici olmaktadır.<sup>157</sup>

Makine, gıda, plastik ve hizmet sektöründen toplam yirmi firma üzerinde, 2004 yılında gerçekleştirilen bir araştırma, eğitim aktivitelerinin, çalışan performansını arttırdığı yönündeki tezi doğrulayan bulgulara ulaşmıştır. Araştırmada, işletmelerin eğitim faaliyetlerinin, öğrenme ve uyum sürelerinin kısaltılması, motivasyonun artırılması, çalışanların güven duygularının geliştirilmesi, işle ilgili bilgi ve becerilerin artırılması, örgütsel sadakat duygularının geliştirilmesi ve iş tatmininin sağlanması alanlarında çalışan performansını arttıracak olumlu etkiler yarattığı belirtilmektedir.<sup>158</sup>

Performans değerlendirme sisteminin sağladığı geribildirim bilgisi, sadece eğitim ihtiyacının tespitinde değil, aynı zamanda eğitimlerin yapıldığı esnada da kullanılmaktadır. Eğitim esnasında genel anlamda güçlü / zayıf kalınan yönlerin ve firmanın performans beklentilerinin, eğitmenler tarafından eğitilenler ile paylaşılması,

---

<sup>155</sup> Edwards, a.g.m., s. 6.

<sup>156</sup> Schweiger, Irmgard - Sumners, Glenn E., "Optimizing Value Of Performance Appraisals", **Managerial Auditing Journal**, Vol: 9, No: 8, 1994, s. 4.

<sup>157</sup> Daley, Dennis M., "Pay For Performance, Performance Appraisal, and Total Quality Management", **Public Productivity & Management Review**, Vol: 16, No: 1, 1992, s. 48.

<sup>158</sup> İraz, Rıfat, "İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Verimliliklerine Olan Etkileri ve Karaman Kobi'lerinde Bir Uygulama", **1. Kobiler ve Verimlilik Kongresi**, 11-12 Aralık 2004, İstanbul, s. 97.



sorunların çözümü açısından son derece fayda yaratmaktadır. Açık görüşmelerde dile getirilen ve gözlem sonuçlarından edinilen ipuçların eğitimler boyunca da bir dayanak noktası olarak kullanılması ve sürekli bu konulara atıfta bulunularak eğitimlerin verilmesi, sorunların çözümünü kolaylaştırmakta, dikey ve yatay pozisyonlar arasındaki iletişim noksanlıklarını gidermektedir. Dolayısıyla eğitmenlerin, eğitimler sürerken performans düşüklüğü bulunan alanlara dönük genel değerlendirmeler yapmaları ve sorunları katılımcılar ile yüzyüze analiz etmeleri, kişisel performansı olumlu yönde etkilemektedir.<sup>159</sup>

Teorik açıdan ideal bir strateji olmasına karşın, performans değerlendirme sistemine ait verilerinin eğitim sistemi kapsamında kullanımı konusunu güçleştiren ve dolayısıyla çalışan performansını negatif yönde etkileyebilecek bazı kısıtların bulunduğunu da belirtmek gerekmektedir. Bu kısıtlar aşağıda sıralanmaktadır.

-Organizasyon düzeyinde düşünüldüğünde, performans değerlendirme sistemi ile eğitim sistemi arasında ilişki kurmak karmaşık bir planlama sürecini gerekli kılmaktadır. Özellikle bir çokuluslu şirket veya birden fazla bağlı şirketi bulunan holdingler açısından düşünüldüğünde, stratejinin uygulanması, bağlı firmalar arasında ciddi boyutlarda bir koordinasyonu gerekli kılmaktadır. Özellikle tanımlanması güç, karmaşık ve çeşitli bilgi, beceri ve yetkinlikler gerektiren işlerin olduğu teknoloji yoğun organizasyonlarda, iki sistemi senkronize bir şekilde yürütmenin daha güç olduğu görülmektedir.<sup>160</sup>

-Performans değerlendirme sisteminden sağlanan verilerinin eğitim sisteminde veya daha spesifik olarak eğitim ihtiyacının tespitinde kullanımının ön koşulu, doğru anlaşılabilir, doğru işletilen bir performans değerlendirme sürecinin yapılandırılması ve doğru şekilde yönetiminin sağlanması ile kullanışlı verilerin ortaya çıkarılmasının temin edilmesidir. Bu açıdan, değerleyen konumundaki tüm tarafların, kişisel performansı doğru, nesnellikten uzak, ön yargılardan bağımsız şekilde değerlemeye çalışmaları, sistem kurucuların tüm yapıyı beklenen biçimde şekilde yönetmeleri son derece önem taşımaktadır. Bu çerçevede, tüm ayrıntıları içeren bir performans değerlendirme

<sup>159</sup> Fink, Laurence S. - Longenecker, Clinton Oliver, "Training As a Performance Appraisal Improvement", **Career Development International**, Vol: 3, No: 6, 1998, s. 243.

<sup>160</sup> Herbert, Doverspike, a.g.m., s. 265.

prosedürünün oluşturulması, değerlendirme formlarının yapılandırılması, performans beklentilerinin ortaya konulması, performans değerlemede yapılan hatalardan (hale etkisi, yakın zaman etkisi, aşırı hoşgörü veya yetersiz hoşgörü, ortalama eğilim gibi<sup>161</sup>) mümkün olduğunca uzak değerlendirmelerin yapılmış olması, performans geribildirim görüşmelerinin önemsenmesi, değerleyen-değerlenen iletişiminin maksimize edilmesi, değerlendirici konumundaki tüm personelin konu ile ilgili eğitimler almaları, yıl içerisinde değerleyen konumundaki herkesin değerleyecekleri kişilerin performansını yakından gözlemlenmeleri ve özellikle değerlendirilen için doğru bir gelecek planlamasının yapılması gerekmektedir ki sözkonusu temalar, eğitim gereksiniminin doğru tespiti için kritik noktaları oluşturmaktadır. Yukarıda belirtilen unsurların iyi işletilememesinden kaynaklanan tüm hatalar, performans değerlendirme isteminin sağlıklı veriler üretmesini engelleyecek, eğitim sistemi için kullanışlı olmayan verilerin oluşmasına zemin oluşturacaktır.<sup>162</sup>

-Bilindiği üzere, performans değerlendirme sisteminde iki farklı yaklaşım entegre biçimde işlemektedir. Bu yaklaşımlardan ilki özetleyici kişi analizidir. (Summary Person Analysis) Özetleyici kişi analizinde, çalışanın performansı bir bütün olarak değerlendirilmekte, başarılı veya başarısız yorumu global olarak yapılmakta ve personel sadece yüksek performanslı ya da düşük performanslı olarak nitelendirilmektedir. Yüksek veya düşük performansın nedenleri üzerinde durulmamaktadır. Ancak, ikinci yaklaşım olan teşhis edici kişi analizinde (diagnostic person analysis), ortaya çıkan düşük veya yüksek performansın *nedenleri* araştırılmakta, çalışanın bilgi, beceri ve yetenekleri, gösterdiği çaba ve çevresel faktörlerin bu performansı nasıl etkilediği üzerine çıkarımlarda bulunmaktadır. Böylelikle, iyileştirme alanlarına yönelik çözümler geliştirmek mümkün olabilmektedir. Bu noktadan hareketle, özetleyici olmak yerine teşhis edici bir değerlendirme yapma gereği ortaya çıkmaktadır.<sup>163</sup>

-Performans değerlendirme sisteminin, eğitim sistemi ile bağlantısı önceden net bir biçimde tanımlanmış olmalıdır. Tümüyle özetleyici kişi analizi güdümünde kurgulanmış

---

<sup>161</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 219-220.

<sup>162</sup> Fink, Longenecker, a.g.m., ss. 244-248.

<sup>163</sup> Piggot-Irvine, Eileen, "Appraisal Training Focused On What Really Matters", **The International Journal of Educational Management**, Vol: 17, No: 6, 2003, ss. 255-257.

bir performans değerleme sistemi amacına ulaşmayacaktır. Düşük performansın kaynağını sorgulayan ve çözüm yaratacak eğitim çalışmalarını ile bağlantı kuran düzenlemelere yer vermek gerekmektedir.

-Performans değerleme sisteminin tütrettiği verilerin, çalışan performansını olumlu yönde etkilemesi isteniyorsa, eğitimlerin doğru şekilde programlanması gerekmektedir. Yani, eğitim yerinin, ilgili alandaki uzman eğitimcilerin veya eğitim materyallerinin büyük bir titizlikle bir araya getirilmesi gerekmektedir.<sup>164</sup>

-Eğitimler yıl içerisinde süreklilik göstermekle birlikte performans değerlendirme çalışmaları genel olarak yılda bir kez yapılmaktadır. Sürekli değişen dış çevre ve buna bağlı değişen iş içeriği ve organizasyonel süreçler, eğitim gereksinimlerinin sürekli değişmesi anlamına gelmektedir. Şayet yenilikçilik (inovasyon) ve öğrenme bir firmanın temel performans göstergelerinden biri ise, performans değerleme sisteminin bu amaç ile uyumlu şekilde kurgulanması gerekmektedir. Özellikle yüksek değişim dinamiğine sahip teknik bir çevre, sürekli farklılaşan müşteri beklentileri ve ürün gamı, standart olmayan üretim süreçleri, karmaşık ve karşılıklı bağımlı bilgi sistemleri, bilgi işçilerinin performans standartlarını ve dolayısıyla eğitim ihtiyaç türlerini farklılaştırmaktadır. Bu çerçevede, belirtilen bir teknik çevrede faaliyet gösteren bir organizasyonun, bireysel performans beklentileri, kişisel gelişim planları, eğitim tür ve yöntemlerinin sürekli değiştii göz ardı edilmemelidir.<sup>165</sup> Bu durum, performans-eğitim ihtiyaç analizi ilişkisini zayıflatmakta, yılda bir kez yapılan performans ölçümü ve ulaşılan sonuçlar, çok hızlı değişen eğitim gereksinimlerinin tespitinde isteneni veremeyebilmektedir. Bu doğrultuda, performansın yıl içerisinde birden fazla dönemde ölçülmesinde fayda bulunmaktadır.<sup>166</sup>

-Eğitim programları, insan kaynakları alt sistemleri içinde en yüksek harcama kalemlerinden birini oluşturmaktadır. Performansı arttırmada eğitim odaklı bir çözümleme firmaya ciddi boyutlarda maliyet yükü getirebilmektedir. Dolayısıyla, performans verileri eğitim gereksinimlerini tespit etmeye yarasa dahi, ihtiyaç duyulan

---

<sup>164</sup> Edwards, a.g.m., s. 6.

<sup>165</sup> Molleman, Eric - Timmerman, Hugo, "Performance Management When Innovation and Learning Become Critical Performance Indicators", **Personnel Review**, Vol: 32, No: 1, 2003, ss. 93-95.

<sup>166</sup> Wilson, John P. - Western, Steven, "Performance Appraisal: An Obstacle To Training and Development", **Journal Of European Industrial Training**, Vol: 24, No: 7, 2000, s. 389.

eğitimlerin alınması önemli bir harcama getireceğinden uygulamaya geçilemeyebilmekte, planlanan eğitimlerin alınması sağlanamayabilmektedir.<sup>167</sup> Ancak, performansa dayalı ciddi bir eğitim planlaması firma için gider değil bir yatırım olarak düşünülmelidir.

Eğitim sistemi ile performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişkinin sağlam temeller üzerine kurulması ve ilişkinin, çalışan performansını olumlu etkileyecek şekilde kurgulanması açısından bazı noktalara dikkat edilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Bu noktalar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.<sup>168</sup>

-Eğitim ihtiyaç analizi, performans değerlendirme sisteminin temel amaçları ve süreci içerisinde kabul edilmelidir,

-Firmanın performans değerlendirme sistemini önemseydiği ve eğitim sistemi için veriler elde etmeyi amaçladığı sık sık vurgulanmalıdır,

-Değerleyen ve değerlendirilen arasında eğitim gereksiniminin tespiti konusunda uzlaşma sağlanmalı ve ilgili eğitimlerin mutlaka alınacağına dair firma garantisi verilmelidir,

-Üst yönetim eğitim bütçesine gereken desteği vermeli, belirlenen eğitimlerin alınması mutlaka sağlanmalıdır,

-Eğitim ihtiyacının doğru tespiti için sadece yıllık performans geribildirim görüşmelerine dayalı tek bir değerlendirme yerine, belirli periyotlarda birden çok görüşmenin ve değerlendirmenin dikkate alınması sağlanmalıdır.

Yukarıda sözü edilen önlemler paketi ile performans değerlendirme sistemi ile eğitim sistemi arasındaki ilişki etkinleştirilebilecek, çalışanların eğitim gereksinimleri daha doğru tespit edilerek, yüksek performanslı, çok yönlü ve entellektüel bir işgören profili yaratılabilecektir.

Organizasyondaki performans değerlendirme sistemi ile eğitim sistemi arasındaki ilişki sadece sonuçlara dönük işlememektedir. Yani eğitim sistemi, sadece performans değerlendirme çalışmaları tamamlandıktan sonra gündeme gelmemekte, aynı zamanda

---

<sup>167</sup> Daley, a.g.m., s. 47.

<sup>168</sup> Wilson, Western, a.g.m., ss. 389-390.

performans değerleme sisteminin tasarımı aşamasında da her iki sistem entegre biçimde hareket etmektedir. Performans değerleme sisteminin tasarımı aşamasında, performans verilerinin kullanımı, değerlendirmelerin nasıl yapılacağı, geribildirim görüşmelerinde izlenmesi gereken süreç, geribildirim kültürünün işletmede nasıl yaygınlaştırılacağı, geribildirim alma-verme yöntemleri, geribildirim sürecinin birey açısından taşıdığı olası risk alanları ve çözüm yolları gibi konularda teknik bilgi ve bilincin oluşturulması amacıyla da eğitim sistemi bir destek insan kaynakları alt fonksiyonu olarak kullanılmaktadır. Yani gerek performans değerleme sisteminin tasarımı aşamasında ve gerekse sistemin uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi evresinde, eğitim sistemi ile ortak paydada buluşmaktadır. Eğitim ile desteklenmiş, doğru algılanmış ve uygulanmış bir performans değerlendirme sistemi daha güvenilir veriler üretmekte, çalışanların gelişim planlarına daha çok katkıda bulunmaktadır.<sup>169</sup>

Son olarak bir noktanın daha altını çizmek gerekmektedir. Performans eksikliklerinin bir eğitim sorunu olup olmadığını belirlemek oldukça zordur. Yani, performans düşüklüğünün giderilmesi için eğitim bir çözüm teşkil etmeyebilir. Performans düşüklüğünü yaratan daha farklı nedenlerin olabileceği ve bu nedenlerin eğitim aktiviteleri ile çözümlenemeyeceği unutulmamalıdır. Bu durumda, iyileştirme alanları için geliştirilecek çözümlerin, eğitim sistemi dışındaki alanlarda aranması zorunlu bir seçenek olarak ortaya çıkmaktadır.

### 3.1.2. Performans Değerleme Sisteminin Ücretleme Sistemi İle İlişkisi

Performansı temel alan ücret sistemleri, 1980'li yıllarda, kamu kuruluşlarında *performans kültürünü* yaratmak ve yaygınlaştırmak için geliştirilmiştir. OECD'nin 1993 yılında yayınladığı rapora göre, sözkonusu dönemde kamu kuruluşlarının performans bazlı ücretleme programlarını yoğun şekilde kullandığı belirtilmekte, bu programların reform niteliği taşıdığı altı çizilmektedir.<sup>170</sup> Akademik literatür gözden geçirildiğinde, ücret-performans ilişkisini irdeleyen çalışmaların önemli bir bölümünün, *psikoloji disiplinine* başvurularak kaleme alındığı görülmektedir. Ücretlemenin, algı,

<sup>169</sup> Wholey, Joseph S., "Performance Based Management: Responding To The Challenges", **Public Productivity & Management Review**, Vol: 22, No: 3, 1999, s. 302.

<sup>170</sup> Eisenberg, Elliot F. - Ingraham, Patricia W., "Analysing The Comparative Pay For Performance Experiences: Are There Common Lessons?", **Public Productivity & Management Review**, Vol: 17, No: 2, 1993, s. 117.

değerlendirme, stres gibi psikoloji disiplini büyük ölçüde ilgilendiren kavramlar ışığında analiz ediliyor olması, ücret programlarına karşı personelin gösterdiği reaksiyonları açıklamak açısından son derece önem taşımaktadır. Bu çerçevede ilgili yazın, performans değerlendirme sisteminin, ücretler ve dolayısıyla iş performansı üzerindeki etkisini, *psikoloji* disiplini yardımı ile incelemeye çalışmaktadır.<sup>171</sup> Ücret aynı zamanda, çalışanın yaşam kalitesinin, sosyal statüsünün ve toplum içindeki saygınlığının belirleyicileri arasında yer aldığından, sosyal politika alanını da içine alan geniş bir çerçeve çizmektedir.<sup>172</sup> Dolayısıyla, ücretlendirme sistemi ile performans değerlendirme sisteminin eş güdümlü olarak işletilebilmesi, çok yönlü analiz gerektiren hassas bir süreci gerekli kılmaktadır.

Bilindiği üzere, performans değerlendirme aktiviteleri, çalışanın belirli bir zaman aralığında gösterdiği performansının ölçülmesi suretiyle verimlilikte görece bir iyileştirmenin yapılmasını amaçlamaktadır. Bu ölçüm çok genel bir tarifile, organizasyonel beklentiler ile bireyin bu beklentilere uyumu ve gösterdiği çaba konusundaki değerlendirmeleri içermektedir. İlgili ölçüm, çalışanın sözkonusu beklentilere cevap veremediği yani iş hedeflerini yakalayamadığı yönünde bir sonuç doğuruyor ise, daha önce bahsedildiği üzere eğitim ve geliştirme, beklenen düzeyde veya bu düzeyin üzerinde bir performansla işaret ediyor ise çalışanın ödüllendirilmesi veya teşvik amaçlı takdir edilmesi gündeme gelmektedir. Amaçlara göre yönetim kuramının türev düşüncesi olan, “*örgütsel amaçlar ve bireysel amaçların ortak paydada buluşuyor olması halinde örgüt, edimlerinin bir kısmını çalışanla paylaşmakta yani yüksek performansı ödüllendirmektedir.*” savı, ücret-performans ilişkisini açıklayan önemli bir teorik açılımı oluşturmaktadır.<sup>173</sup>

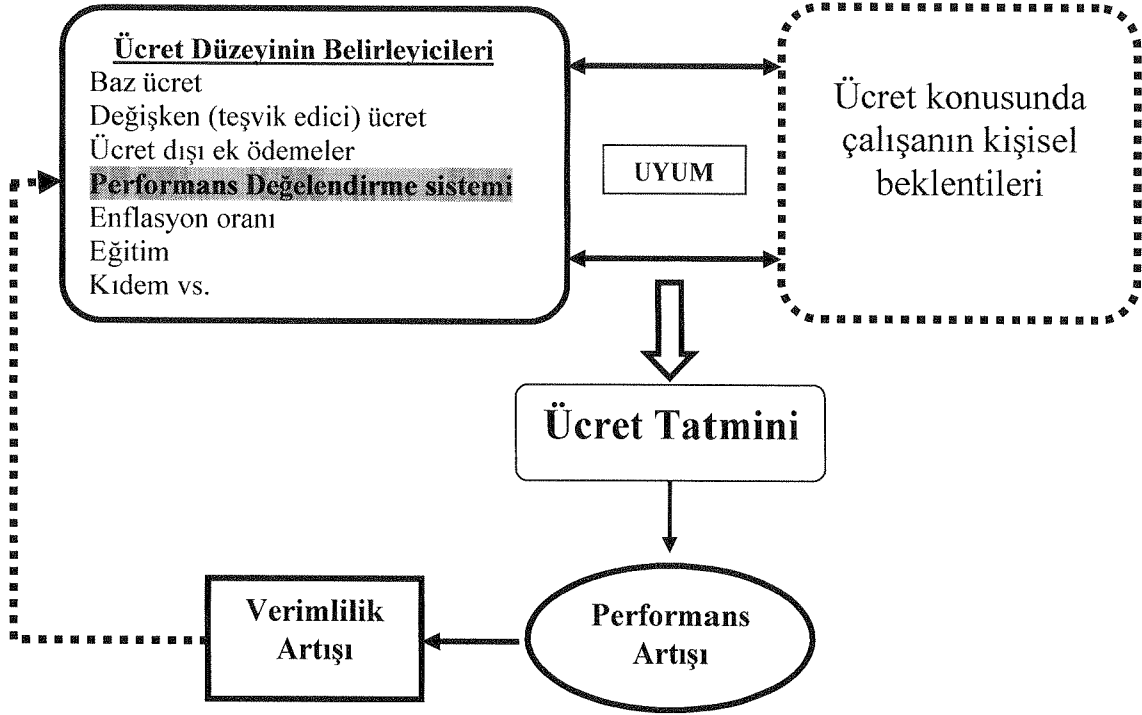
---

<sup>171</sup> Rynes, Sara L. - Gerhart, Barry - Parks, Laura, “Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay For Performance”, 2005, **Annual Review Psychology**, Vol: 56, 2005, s. 573.

<sup>172</sup> Bloom, Matt, “The Performance Effects Of Pay Dispersion On Individuals And Organizations”, **The Academy Of Management Journal**, Vol: 42, No: 1, 1999, s. 26.

<sup>173</sup> Brown, Michelle - Heywood, John S., “Performance Appraisal Systems: Determinants and Change”, **British Journal Of Industrial Relations**, Vol: 43, No: 4, 2005, s. 664.

Performans değerleme sonuçlarının, ücretlendirme sistemine yansıtılması ile motivasyonun artacağı ve dolayısıyla iş performansının yükseleceği teorik olarak bilinmektedir.<sup>174</sup> Ücret ve performans artışı arasındaki ilişki Şekil 10’da görölmektedir.



**Şekil 10:** Performans-Ücret İlişkisi

**Kaynak:** Igalens, Jacques - Roussel, Partice, “A Study Of The Relationships Between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol: 20, No: 7, 1999, s. 1009.

Şekil 10’dan da göröldüğü gibi, bir çalışanın ücret düzeyini belirleyen birden çok faktör bulunmaktadır. İş değerlemesi çalışması ile oluşturulan ücret kategorileri ve her bir kategori için saptanan baz ücret, teşvik edici ücret programları, ücrete ilave yapılan yan ödemeler (sağlık, evlilik, yakacak, eğitim yardımları gibi), enflasyonist bir ekonominin hayat standardı üzerinde yarattığı baskıların oluşturduğu ödemeler, eğitim veya yeni beceriler kazanılması durumunda ortaya çıkan (beceri bazlı ücretleme sistemi)

<sup>174</sup> Neil, Marshall, “Pay For Performance Systems: Experiences In Australia”, **Public Productivity & Management Review**, Vol: 21, No: 4, 1998, s. 404.

ücret artışları, kıdem esaslı ücret ayarlamaları ve kişinin belirli bir dönemde sergilemiş olduğu teknik ve davranışsal performansa (performans değerlendirme sistemi) göre yapılan ücret artışları, çalışanın bir bütün olarak ücret düzeyinin belirleyicileri arasında yer almaktadır. Yukarıda belirtilen unsurlar aynı zamanda çalışanın ücret tatmin düzeyinin de temel aktörleri durumundadır. Ancak, firmanın tek tarafı olarak, belirli ücret programlarını devreye sokması, çalışana ücret açısından tatmin etmeyebilir. Çünkü çalışan bu arada, sosyal pozisyonunu (ailevi geçim durumu gibi), firmada gösterdiğini düşündüğü çabayı vs. göz önüne alarak kişisel değerlendirmeler yapmaktadır ve yapılan ücret artışının kişisel beklentilerini de tatmin etmesini beklemektedir. İşte bahsedilen karşılıklı uyum gerçekleştirildiği an gerçek anlamda *ücret tatmini* sağlanmış olmaktadır. Dolayısıyla, bu anlamda ücretini tatmin edici bulan çalışanın motivasyonu yükselmekte, iş tatmini artmakta ve bireysel performansı olumlu yönde etkilenmektedir.<sup>175</sup>

Performans değerlendirme sonuçları, çalışanın ücret düzeyine doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki biçimde yansıtılmaktadır. Doğrudan yansımada, performans puanı direkt olarak ücret skalasına etki etmekte, belirlenen dilimlere göre ücret artışı gerçekleştirilmektedir. Dolaylı yansımada ise, performans puanı terfi kararına etki etmekte, terfi alan çalışanın bu anlamda ücretinde (pozisyon yükselmesinden kaynaklanan) artış meydana gelmektedir. Her iki durumda da, ücret artışı çalışanın motivasyonu üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.<sup>176</sup>

Bireysel performansın doğru ölçümü, etkili bir teşvik edici ücret sisteminin en önemli konularından birini oluşturmaktadır.<sup>177</sup> Ücret-performans değerlendirme ikileminin, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiler yaratabilmesi için, öncelikle bireysel performansın *adil ve doğru* değerlendirildiğine dair algının varlığı gerekmektedir. Yani, doğru işletilememiş bir performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme teknikleri konusunda bilinçlendirilmemiş ve eğitilmemiş bir “değerleyen” grubu ve dolayısıyla ortaya çıkan hatalı performans puanları sözkonusu *adalet* algısını negatif

---

<sup>175</sup> Igalens, Jacques - Roussel, Partice, “A Study Of The Relationships Between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol: 20, No: 7, 1999, s. 1009.

<sup>176</sup> Uyargil, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1994, s. 5.

<sup>177</sup> Schwab, Donald P. - Olson, Craig A., “Merit Pay Practices: Implications For Pay-Performance Relationships”, **Industrial and Labor Relations Review**, Vol: 43, No: 3, 1990, s. 239.



etkileyeceğinden, performans puanına bağlı yapılan ücret ayarlamaları çalışan cephesinde şüphe ve tedirginlikle karşılanacaktır. Hak etmediği ücreti veya hak etmediği ücret artışını aldığı düşünün çalışanlar bu durumda, motive olmak yerine demoralize olacak, iş performansı negatif yönde etkilenecektir. Performans değerlendirme sisteminin türettiği verilerin gerçeği yansıtmadığı yönünde düşüncelerin oluşması, performans verilerinin ücretleme sistemi için kullanım meşruiyetini azaltacaktır. Tüm çalışanların, üst yönetime, performans değerlendirme sürecine ve ücretleme sistemine “güven” duymaları motivasyon, iş tatmini ve iş performansı açısından son derece önem taşımaktadır. Dolayısıyla, performansa dayalı ücret artışlarının çalışanları güdülemesi isteniyorsa, performans puanlarının doğruları temsil etmesi sağlanmalıdır.<sup>178</sup>

Ücret programlarının başarılı sonuçlara ulaşması, motivasyon ve iş tatmini yaratabilmesi için diğer bir önemli koşul ise, personelin, ücret ile performansın gerçek anlamda ilişkilendirildiğine dair inancının olmasıdır. Çok doğaldır ki ücretleme sistemi, çalışanların en hassas oldukları ve en çok tepki geliştirdikleri konulardan biri olagelmıştır. Ücretleme sisteminin, adalet ve eşitlik prensiplerinden ödün vermeyecek şekilde tasarlanması gerekmektedir. Dolayısıyla, ücretleme sürecini besleyen diğer destek sistemlerin (iş analizi, iş değerlemesi gibi) de sözkonusu adalet ve eşitlik ilkelerine uyumlu olacak biçimde veri üretmesi sağlanmalıdır. Bu anlamda, belirtilen destek sistemlerden biri olan performans değerlendirme sistemi ve ürettiği skorlar, ücret seviyesinin belirlenmesinde veya ücret artış oranının saptanmasında kritik bir veri kaynağı durumundadır. Vest ve arkadaşlarının (2000), 658 yönetici, uzman ve ofis personeli üzerinde yaptıkları bir araştırmada, ücretlendirmenin performans ile bağlantılı olduğuna dair algının varlığı birkaç gösterge ile açıklanmaktadır. Sözkonusu göstergeler, ücret eşitliğinin (eşit işe eşit ücret) varlığına olan inanç, performans değerlendirmenin doğru yapıldığı yönündeki algı, teşvik edici ücret artışlarının yarattığı tatmin düzeyi, çalışanların yönetime ve firmaya olan güveni ile yönetimin çalışanlara duyduğu güven şeklinde sıralanmaktadır.<sup>179</sup>

---

<sup>178</sup> Nurse, Lawrence, “Performance Appraisal, Employee Development and Organizational Justice: Exploring The Linkages”, **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol: 16, No: 7, 2005, s. 1180.

<sup>179</sup> Vest, Michael J. v.dğr. “Factors Influencing Employee Beliefs That Pay Is Tied To Performance”, **Journal Of Business and Psychology**, Vol: 14, No: 4, 2000, ss. 553-555.

Yukarıdaki açıklamalardan da kolayca anlaşılacağı üzere, ücret ile performans arasındaki etkileşimde, *adalet, eşitlik ve güven* kavramları daha çok ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların, ücret-performans ilişkisinin adalet, eşitlik ve güven temelinde işletildiğine dair algının oluşması için bazı düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar;<sup>180</sup>

-Performans değerlendirme sisteminin, subjektiviteden uzaklaştırılması, objektif değerlendirme yapılabilecek kriterlere bağlanması ve değerleyicilerin de objektif analizler yapması sağlanmalıdır. Bunun için, spesifik ve ölçülebilir performans hedeflerinin belirlenmesi ve bireysel performansın özellikle çalışanlar düzeyinde bu hedefler üzerinden yapılması gerekmektedir. Böylelikle, performans sonuçlarının göreliliği azaltılabilmekte, somut ve tartışmasız sonuçlara ulaşmak mümkün olabilmektedir. Güven duyulan bir performans değerlendirme süreci, ücret konusundaki düzenlemelere de güven duyulması sonucunu doğuracaktır.

-Geribildirim görüşmelerinin çift yönlü olması sağlanmalıdır. Yani, çalışanların bu görüşmelere aktif olarak katılmaları teşvik edilmelidir. Sözkonusu performansın karşılıklı olarak konuşulması, yapılan değerlendirmenin her iki kesim tarafından da kabul görmesini kolaylaştıracaktır. Geribildirim görüşmelerinin belirtilen biçimde yapılması, fikirler üzerinde mutabakat sağlayacağından, değerlendirilenin zihnindeki tüm belirsiz noktalar netleşecektir. Değerlendirmelerin doğru yapıldığı ve yapılan bu doğru bu değerlendirmelerin ücrete yansıdığı yönünde çalışanın zihninde oluşan algı, ücretlemede adil davranıldığı görüşünün oluşmasına yardımcı olmaktadır.

-Firmada, performans ve ücret arasındaki bağ sadece *parasal (maddi) ödüller* ekseninde lanse edilmemelidir. Yani yüksek performans, yalnız performans değerlendirme dönemleri sonunda oluşan performans puanının, firmadaki formel ücretleme sistemine yansıtılması suretiyle ödüllendirilmemeli, yıl içinde özellikle "*takdir sistemleri*" de sık sık kılınılarak performans-ödül bağlantısı canlı tutulmalıdır. Böylelikle, firmanın yüksek performansı önemseydiği ve ödüllendirdiği vurgulanmış olmaktadır.

---

<sup>180</sup> Campbell, Donald J. - Campbell, Kathleen M., "Merit Pay, Performance Appraisal, And Individual Motivation: An Analysis and Alternative", **Human Resource Management**, Vol: 37, No: 2, 1998, ss-132-135.

-Diğer taraftan, performansın getirdiği ücret artışlarının, üzerinden belirli bir süre geçtikten sonra ücretlendirme sistemine yansıtıldığı görülmektedir. Bu anlamda, ödüllendirmenin yüksek performansın gerçekleştiği andan belirli bir süre sonra yapıyor olması, motivasyon açısından bazı sakıncalar yaratabilmektedir. Dolayısıyla, performansın vakit kaybetmeden ödüllendirilmesi gerekmektedir ki, bu da ücret boyutunun da ötesinde takdir mekanizmalarının daha sık kullanımını gündeme getirmektedir.

-Ücret ve performans ilişkisi açısından diğer bir önemli nokta da, bu ilişkiyi en doğru şekilde kuracak “*performans değerlendirme tekniğinin*” seçilmesidir. Diğer performans değerlendirme tekniklerine göre, çoklu geribildirim sisteminin daha güvenilir veriler sunduğu kabul edilmektedir. Çok kaynaklı verilerin, performansın daha doğru değerlendirildiği yönündeki algıları pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Yani, doğru saptanmış performans ölçütleri ve daha objektif analizler, ücretlendirme ile performans değerlendirme sistemi arasında kurulan ilişkinin güvenilirliğini arttırmaktadır. Bu çerçevede, çoklu geribildirim tekniğinin (360 derece performans değerlendirme tekniği) tercih edilmesi, diğer performans değerlendirme yöntemlerine göre daha olumlu sonuçlar yaratacaktır. Ancak belirtmek gerekir ki uygulamada, çoklu geribildirim sisteminin ortaya çıkardığı sonuçların, çeşitli insan kaynakları alt süreçleri doğrultusunda (çoğunlukla ücretlendirme sistemi, kariyer planlama, rotasyon gibi) çok da fazla kullanılmadığı, genellikle davranışsal performansın (bireysel gelişim) geliştirilmesi üzerine kurgulandığı görülmektedir.<sup>181</sup>

-Çok doğaldır ki, bir organizasyonun performans değerlendirme sonuçlarını ücret artışları için kullanması güçlü bir finansal yapıyı gerekli kılmaktadır. Yani firmanın bir bütün olarak karlı ve yüksek kapasite ile çalışıyor olması gerekmektedir. Çünkü, her performans dönemi ücretlerde görece yükselme anlamına geldiğinden, ödeme gücü zayıf olan bir firmanın bireysel performansı gerektiği ölçüde ödüllendiremeyeceği açıktır. Ödemelerde veya daha önce taahhüt edilen artış oranlarında sorunların yaşanması, çalışanların önce firmaya ve sonrasında ise ücret-performans ilişkisine olan güvenlerinin sarsılmasına neden olacak, çalışanların performansı negatif yönde

---

<sup>181</sup> Rynes, Gerhart, Parks, a.g.m., s. 593.

etkilenecektir. Tam aksi durumda yani, önceden saptanmış ilkelere bağlı işleyen bir performans-ücret döngüsü, aksamayan ödeme planları, tatmin edici ücret artışları, firmaya ve sisteme olan bağlılık düzeyini yükseltecek, çalışan performansı pozitif yönde etkileyecektir.<sup>182</sup>

-“Eşit işe eşit ücret” ilkesinin ödün verilmeden uygulanması sağlanmalıdır. Benzer işleri yapan çalışanların, benzer şekilde ücretlendirildikleri konusunda hiçbir şüpheye yer olmamalıdır.<sup>183</sup>

-Özellikle belirlenen nicel performans hedeflerinin ulaşılabilir seviyelerde olmasına özen gösterilmelidir. Ücret, özellikle mavi yakalılar için performans hedefine ulaşma derecesine göre oluşacağından, saptanan hedefin çok yüksek olması ve ulaşılmasının güç olması, hedefe ulaşamama ve dolayısıyla ücret artışı sağlayamama gibi bir sonuç yaratacaktır ki, bu durum çalışanları demotive edecek ve iş performansı negatif yönde etkilenecektir.<sup>184</sup>

-Son olarak, performans temelinde yapılan ücret artışının tatmin edici düzeyde olması sağlanmalıdır. Herhangi bir ödülün motive edici etkisinin güçlü olabilmesi için, bu ödülün işgören tarafından önemli ve değerli olarak algılanması ve bireyin ihtiyaçlarının tatmininde de bir araç niteliği taşıması gerekmektedir. Buna bağlı olarak ödülün niteliğinin, miktarının ve zamanlamasının çalışanların beklentileri ile uyumlu hale getirilmesine gayret sarf edilmelidir.<sup>185</sup> Uğrunda yüksek performans göstermeye değmeyecek ödülün mevcudiyeti<sup>186</sup> veya işin içeriği sabit kalmakla birlikte en üst düzeyde performans sergileyen birinin, en üst düzeydeki ücrete ulaşması ve daha yüksek ücret alma olanağının bulunmaması yüksek performans göstermeyi teşvik etmeyecektir.

Psikoloji yazınında, ödül ve motivasyon arasındaki bağıntıya vurgu yapan üç temel motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bu teoriler, “*ücretleme sistemindeki iyileştirmeler çalışan motivasyonunu arttırır*” önermesini doğrulayan ve/veya reddeden

---

<sup>182</sup> Migliore, R. Henry, “Linking Strategy, Performance and Pay”, **Human Resource Strategy**, s. 90.

<sup>183</sup> Neil, a.g.m., s. 407.

<sup>184</sup> Eisenberg, Ingraham, a.g.m., s. 119.

<sup>185</sup> Uyargil, a.g.e., s. 135.

<sup>186</sup> Vest v.dğr., a.g.m., s. 558.

tezler öne sürmektedir. 1943 yılında Maslow tarafından geliştirilen “ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi”, ilk basamakta yer alan fiziksel ihtiyaçların maddi unsurlar (ücret ve diğer yan ödemeler) ile karşılanmasından kaynaklanan motivasyon artışına vurgu yapmaktadır. Diğer taraftan, Herzberg’in “çift faktör teorisi”, maddi güdüleyicilerin hijyen faktörler arasında yer aldığını, bu unsurların yokluğunun tatminsizliği arttırdığını ancak, tatmin ya da motivasyon üzerinde herhangi bir rol üstlenmediğini ifade etmektedir. Deci ve Ryans’ın 1985 yılında ortaya attıkları “bilişsel değerlendirme teorisi-cognitive evaluation theory” ne göre ise, çalışanın herhangi bir işi yaptığı esnada ödüllendirilmesinin, çalışan üzerinde kontrol ve baskı yaratabileceği, bunun da çalışanı demotive edebileceği tezi öne sürülmektedir. Sonuç olarak görülmektedir ki, yukarıda belirtilen teorilerden bazıları, maddi unsurların (ücret ve diğer ödemeler) motivasyonu arttırdığını ileri sürerken, bazıları da ödüllendirmenin çalışan üzerinde “baskı aracı” olarak kullanılabilceğini ve motivasyon kayıplarına neden olabileceğini belirtmektedir. Fakat çeşitli ampirik araştırmalarda, Lawler (1971), Eisenberger ve Cameron (1996), Fang ve Gerhart (2000), ücret-motivasyon ve dolayısıyla performans arasındaki bağın, Maslow, Herzberg veya Deci & Ryan’ın teorilerinde savundukları düzeyin üzerinde olduğunu yani ücretin, motivasyon ve iş performansı üzerinde görünürden çok daha etkili olduğu vurgulanmaktadır. Hatta Kanfer (1990), geniş bir kitle tarafından kabul edilmiş olmasına rağmen, Maslow ve Herzberg’in geliştirdikleri kuramların, uygulamalı araştırmalar tarafından destek görmediğini ifade etmektedir. Buna ilave olarak, Bartol ve Locke (2000), Locke ve meslektaşları (1980) tarafından gerçekleştirilen diğer ampirik çalışmalar, ücretin motivasyon üzerinde önemli sayılabilecek etkilerinin olduğunu belirten kanıtlar sunmaktadır. Dolayısıyla ücret-motivasyon ilişkisi noktasında, literatürdeki teorilerin ve ampirik araştırma sonuçlarının çelişkili görüşler ortaya çıkardığı görülmektedir.<sup>187</sup>

Ücret ile bireysel performans arasındaki ilişki “eşitlik teorisi” ile de açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu yaklaşıma göre, çalışanlar sürekli olarak gösterdikleri mevcut çaba ile ulaşabilecekleri ödül arasında değerlendirmeler yapmaktadır. Şayet, mevcut çaba ödülle ulaşmada yetersiz kalıyor ise, aradaki farkı kapatmak için çalışan daha yüksek

---

<sup>187</sup> Rynes, Gerhart, Parks, a.g.m., ss. 574-577.

performans gösterecek, verimliliğini arttırmaya çalışacaktır. Dolayısıyla, istenen ücret düzeyine ulaşmayı hedefleyen çalışan, iş performansını arttıracak yetkinlikler kazanmaya çaba gösterecektir. Görüldüğü gibi eşitlik teorisi de, ücretin iş performansını tetiklediğini teorik açıdan doğrulamaktadır.<sup>188</sup>

Bireysel performansı esas alan ücret uygulamaları, çalışanlar üzerinde motivasyonel etkiler yaratarak, iş kapasitesini ve verimliliğini arttırmaktadır. Locke ve meslektaşlarının (1980) yaptıkları bir araştırmada, bireysel performansı esas alan ücret sistemlerinin, diğer bir deyimle teşvik edici ücret programlarının, iş verimliliğini % 30 oranında arttırdığı bulgulanmaktadır. Diğer bir araştırma, Lazear (1986), cam imal eden bir firmanın rutin maaş sistemini, bireysel teşvik edici ücret sistemine (individual incentives) dönüştürmesinin firma verimliliğini % 44 oranında arttırdığını ortaya koymaktadır. Aynı araştırmada, mevcut çalışanların yaklaşık % 50'sinin verimliliklerinin arttığı, diğer düşük verimliliği bulunan işgücünün % 50'sinin ise yerini zamanla, yüksek verimlilik gösteren işgücüne bıraktığı ifade edilmektedir. Bu çerçevede, Trevor ve arkadaşlarının 1997'de bulguladıkları, "yüksek performans gösteren çalışanlar, iş performansının ödüllendirme sistemi ile ilişkilendirilmediği bir firmada çalışmayı istememekte ve başka firmalarda iş arama eğilimine girmektedirler" sonucu ile Harrison ve meslektaşlarının 1996'da ortaya attıkları "düşük performans sergileyen çalışanlar, ücretleme sisteminin bireysel performans ile ilişkilendirilmediği veya düşük seviyelerde ilişkilendirildiği firmalarda çalışma gayreti içerisinde olmaktadırlar" biçimindeki bulgu, verimliliği yüksek işgücü profili yaratmak isteyen organizasyonların, "ücret-bireysel performans" ilişkisini mutlak surette kurmaları gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.<sup>189</sup>

Ücret, çalışanın yalnızca emeğine değil, kişiliğine ve insanlık haklarına bağlanarak verilen, onun haysiyeti ve onuruna yaraşır bir düzeyde yaşamasını sağlamaya yönelten toplumsal bir olgu olarak da değerlendirilmektedir.<sup>190</sup> Bu noktadan

---

<sup>188</sup> Gabris, Gerald T. - Mitchell, Kenneth, "Merit Based Performance Appraisal and Productivity: Do Employees Perceive The Connection?", **Public Productivity Review**, Vol: 9, No: 4, 1985,s. 312. ; Harder, Joseph W., "Play For Pay: Effects Of Inequity In A Pay For Performance Context", **Administrative Science Quarterly**, Vol: 37, No: 2, 1992, s. 321.

<sup>189</sup> Rynes, Gerhart, Parks, a.g.m., ss. 581-582.

<sup>190</sup> Güven, Sami, **Sosyal Politikanın Temelleri**, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, Eylül 1995, s. 159.

hareketle, performans bağlantılı ücret artışları sadece çalışanın iş ortamındaki konumunu etkilememekte, aynı zamanda toplum içindeki sosyal statüsünü, saygınlığını ve yaşam kalitesini de etkilemektedir. Ücret artışına bağlı olarak, çalışanın yaşam kalitesinin artması ve sosyal statüsünün yükselmesi, öz güven duygusunun gelişmesini sağlamakta ve daha mutlu bir yaşam sürmesine fırsat tanımaktadır. İş dışı yaşamında daha mutlu ve rahat olan çalışan, bu mutluluğunu ve rahatlığını firmaya taşıyarak daha yüksek motivasyon ile çalışmakta, dolayısıyla iş verimliliği artmaktadır.<sup>191</sup>

Ancak uygulamada, her firmanın performans değerlendirme sistemi ile ücretleme sistemi arasında bağ kurmadığı ya da kuramadığı görülmektedir. Bazı firmalarda zaten halihazırda herhangi bir performans değerlendirme sistemi bulunmamaktadır. Bazı firmalarda performans değerlendirme sistemi bulunmakla birlikte, sistem çoğunlukla yasal bir gereklilik, diğer bir deyimle işten çıkarma sürecini yasal zemine oturtma amacını taşımaktadır. Bu gibi firmalarda çalışanın performans ölçümü ikinci planda kaldığından, performans puanının ücretlendirme sistemine yansıtılması sözkonusu bile olamamaktadır. Bazı firmalarda ise, performans değerlendirme süreci sadece kalite belgelendirme sürecinin bir gereği olarak algılanmakta, süreç etkin şekilde işletilememektedir. Dolayısıyla bu gibi firmalarda da, performans değerlendirme sisteminin ücretlendirme sistemi ile ilişkisi kurulamamaktadır. Fakat bu olumsuz tabloya rağmen, performans değerlendirme sisteminin “*stratejik bir seçim*” olarak belirlediği, sistemin tüm alt bileşenleri ile uygulandığı firmalarda da bulunmaktadır. Bu gibi firmalarda, performans değerlendirme sonuçları, birçok insan kaynakları alt sistemiyle ilişkilendirilmektedir. Ancak, performans değerlendirme sürecini etkin şekilde işletebilen firmalar için bile performans değerlendirme sonuçlarının ücretlendirme sistemine yansıtılması bir hayli güçtür.

Performans bazlı ücretleme politikaları çalışanları sadece ödül uzantılı davranışlara yönlendirmemekte, ödül ile bağlantısı olmayan ve formel olarak tanımlanmamış davranışların da (*ekstra rol davranışı*) ortaya çıkmasını teşvik etmektedir. Özellikle, ücret tatmini sağlanmış, motive olmuş ve kurumsal bağlılık düzeyi artmış çalışanın ekstra rol davranışına yönelmesi kolaylaşmakta, bu oluşum da

---

<sup>191</sup> Koray, Meryem, **Sosyal Politika**, İmge Kitapevi Yayınları, Ankara, 2005, s. 255.

ekstra rol davranışının diğer bir biçimi olan “örgütsel yurttaşlık davranışının” gelişimini desteklemektedir.<sup>192</sup>

Performansı baz alan ücretleme sistemlerinin, çalışan verimliliği üzerindeki etkisini analiz ederken son olarak bir noktaya daha değinmekte fayda bulunmaktadır. Konu ile ilgili literatür gözden geçirildiğinde, performanstaki artışın ücret artışını, ücret artışının ise verimliliği arttırdığı tezi çoğunlukla ifade edilmektedir. Ancak, bu söylem her zaman geçerlilik taşımamaktadır. Ücret artışının, beklenenin tam tersine iş performansını azaltabileceği de vurgulanmaktadır. Çalışanın, daha fazla para kazanmak uğruna gösterdiği *aşırı çabanın*, kişide stres ve çeşitli meslek hastalıklarına kadar uzanan bir dizi zararlara yol açabileceği belirtilmektedir. Dolayısıyla, ücret artışı-verimlilik artışı ikileminin bazı durumlarda ters orantılı olduğu görülmektedir.<sup>193</sup> Diğer taraftan, performans-ücret ilişkisinin kurulduğu firmalarda, performans değerlendirme sonuçlarının ücret dışındaki diğer kullanım alanları zamanla önemini yitirmekte, bütün ilgi ve kaygılar ücret sistemi etrafında yoğunlaşmaktadır. Bu noktada, değerlendiren pozisyonunda olan kişiler, astlarını motive edebilmek için yüksek puan verme eğilimi göstermekte (performansın ücret boyutunda yöneticilerin pesimistik davranma eğilimi<sup>194</sup>), performans değerlendirme sisteminin *iyileştirme alanlarını tespit edici ve geliştirici fonksiyonu* devre dışı kalmaktadır. Bu durum, yani yüksek skor ve buna bağlı ücret artışı, çalışanları motive etmekle birlikte, eksik kalınan alanları tespit ederek, teknik ve davranışsal becerileri geliştirme yönünü sekteye uğramakta, çalışan performansını arttırmaya yönelik tedbirler ve çözümler ikinci planda kalmaktadır.<sup>195</sup>

### **3.1.3. Performans Değerleme Sisteminin Kariyer Planlama ve Geliştirme İle İlişkisi**

Organizasyon yaşamında çalışanların yükselmeleri (terfi), yükseldikleri pozisyonlar için gereken yetkinlikleri kazanmaları veya yatay yönde iş değişikliklerine (transfer) tabi tutulmaları ile ilgili birçok kararda, işletmede uygulanmakta olan

---

<sup>192</sup> Deckop, John R. - Mangel, Robert - Cirka, Carol C., “Getting More Than You Pay For: Organizational Citizenship Behavior And Pay For Performance Plans”, *The Academy Of Management Journal*, Vol: 42, No: 4, 1999, s. 420.

<sup>193</sup> Koray, a.g.e., s. 255.

<sup>194</sup> Schwab, Olson, a.g.m., s. 239.

<sup>195</sup> Uyargil, a.g.e., s. 5.



performans değerleme sistemine ait veriler kullanılmaktadır. Bu veri seti, çalışanın kariyer planlaması ve gelişimi için alınacak kararların doğruluğunu ve güvenilirliğini yakından etkilemektedir. Sistematik bir kariyer planlama süreci olmayan firmalarda bile, terfi, transfer veya tayin kararları için yine çalışanın performans sonuçları dikkate alınmaktadır.<sup>196</sup> Ters bir bakış açısıyla denilebilir ki, performans verisine dayalı değerlendirmelerin yapılmıyor olması ve performans değerleme sisteminin doğru verileri üretme yeteneğinden yoksun olması, kariyer planlama ve geliştirme sürecinde hatalı kararların alınmasına neden olmaktadır. Sonuç, yanlış kişi yanlış pozisyon eşleşmesidir ve bu durum hem ilgili pozisyonun etkinliğini hem de ilgili kişinin söz konusu pozisyonadaki performansını negatif yönde etkileyecektir.<sup>197</sup>

İnsan kaynakları yönetimi alanındaki mevcut uygulamalar ve eğilimler ile ilgili olarak, Arthur Andersen insan kaynakları danışmanlığı firmasının 2000 yılında yapmış olduğu bir araştırmanın bulguları, araştırma kapsamına giren firmaların yaklaşık % 42'sinin kariyer yönetimi sistemine sahip olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Kariyer yönetim sistemi olan bu firmaların (% 42) ise sadece % 84,7'si, kariyer yönetimi ile performans değerleme sistemi arasında bağ kurmaktadır. Yani, araştırma kapsamında yer alan firmaların yalnızca % 35,7'si performans verilerini, kariyer planlaması doğrultusunda kullanmaktadır.<sup>198</sup> Toplamda geriye kalan firmaların % 64,3' hiçbir şekilde performans-kariyer ilişkisini kurmamaktadır. Dünya lğinde bakıldığında ise Federal Express, The Royal Bank, IBM gibi önde gelen firmaların, performans değerleme verilerini, kariyer planlama ve geliştirme aracı olarak dikkate aldıkları görülmektedir.<sup>199</sup>

Geçerli ve güvenilir bir performans değerleme sistemi, kimin terfi edeceği, olası bir klme (downsizing) girişiminde kimlerin kadro dışı bırakılacağı ve yine olası pozisyon boşalmalarında kimlerin transfer veya nakil ettirileceği ile ilgili kararların çıkış noktasını oluşturmaktadır. Yine aynı şekilde, yedekleme perspektifiyle, gelecekte

---

<sup>196</sup> A.g.e., s. 7.

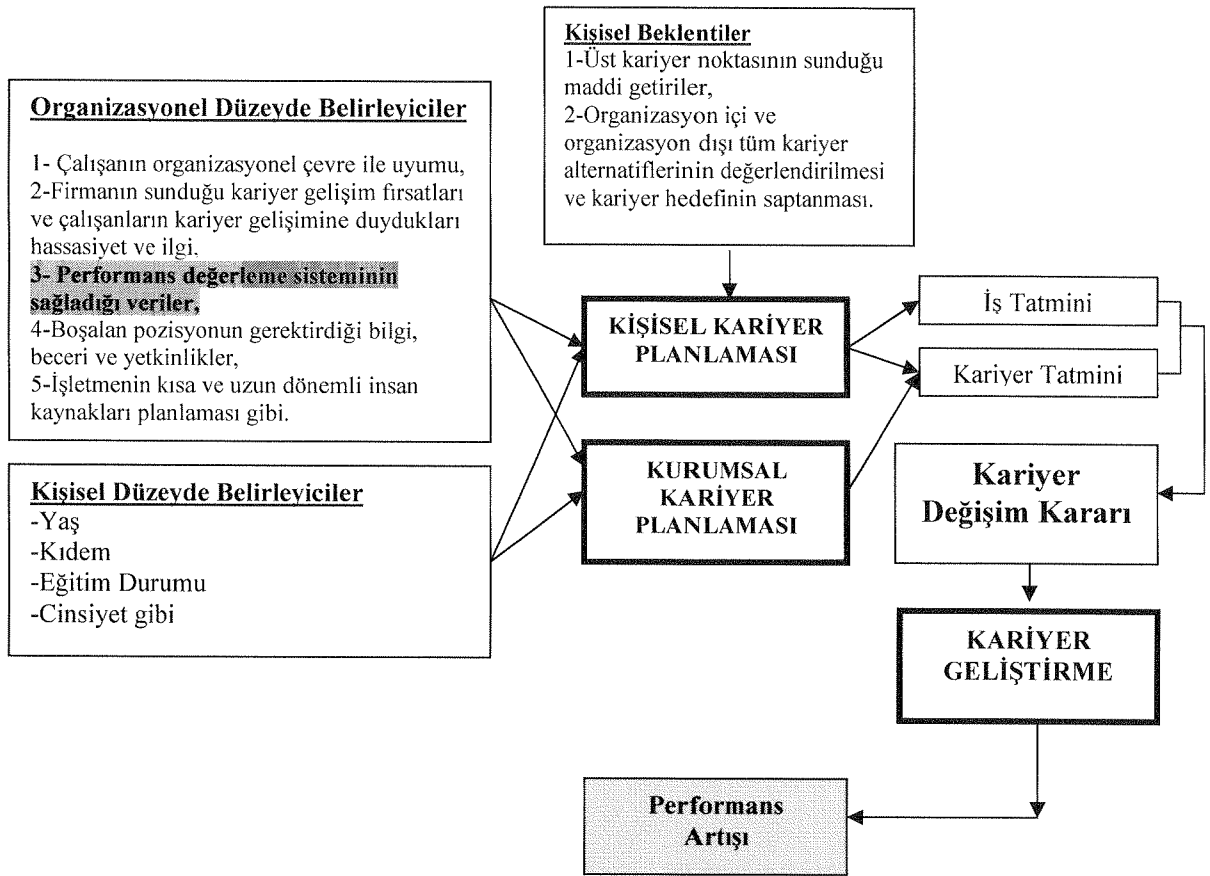
<sup>197</sup> Ference, Thomas R. - Stoner, James A. - Warren, E. Kirby, "Managing The Career Plateau", **The Academy Of Management Review**, Vol: 2, No: 4, 1977, s. 608.

<sup>198</sup> 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı, Sabah Yayıncılık A.ř., İstanbul, 2000, s. 74.

<sup>199</sup> Edwards, a.g.m., s. 6.

hedef pozisyonlar için yüksek potansiyele sahip çalışanların seçilmesi ve kariyer yolculuğu boyunca geliştirilmeleri için de performans değerlendirme sonuçlarından hareket edilmektedir.<sup>200</sup>

Kariyer planlama ve geliştirme süreci ile performans değerlendirme süreci arasındaki bağlantılar, bu ilişkiyi etkileyen değişkenler ve çalışan performansına yansıma biçimi Şekil 11’de görülmektedir.



**Şekil 11:** Performans Değerleme Sistemi-Kariyer Planlama ve Geliştirme İlişkisi

**Kaynak:** Şekil 11, Rhodes, Susan R., Doering, Mildred, “An Integrated Model Of Career Change”, **The Academy Of Management Reiew**, Vol: 18, No: 4, 1983, s. 633’te yer alan model temel alınarak oluşturulmuştur.

<sup>200</sup> Baruch, Yehuda, “Integrated Career Systems For The 2000s”, **International Journal Of Manpower**, Vol: 20, No: 7, 1999, ss. 442-444.

Şekil 11, bir çalışanın kişisel ve kurumsal kariyer planı üzerinde rol oynayan çeşitli değişkenleri ve performans değerlendirme sisteminin, kariyer olgusu üzerindeki etki boyutunu açıklamaktadır. Buna göre kişisel ve kurumsal kariyer planlaması, ilki, organizasyon ve çevreye kişinin uyumu, kariyer gelişimine duyulan hassasiyet ve ilgi, performans değerlendirme sisteminin sağladığı veriler, terfi veya transfer edilecek pozisyonun gerektirdiği yetkinlik düzeyi ve sözkonusu işletmenin kısa ve uzun dönemli insan kaynakları planlaması olarak sıralanabilecek *organizasyon düzeyindeki belirleyiciler*, ikincisi ise, yaş, kıdem, eğitim durumu, cinsiyet gibi faktörlerin bulunduğu *kişisel düzeydeki belirleyiciler* tarafından biçimlenmektedir. Ancak bu arada, çalışan bir taraftan terfi veya transfer edileceği pozisyonun sunacağı maddi getiri miktarını ve alternatif kariyer yollarını sürekli araştırmaktadır. Kişisel açıdan iş tatmini yaşayan ve kurumun sunduğu kariyer fırsatlarından tatmin olan çalışan, kariyer değişimi için karar verecek, kişisel ve kurumsal boyuttaki tüm kariyer geliştirme seçeneklerinden (örgüt içi ve dışı tüm eğitim aktiviteleri gibi) yararlanarak performansını arttırma çabası içerisine girecektir.<sup>201</sup> Kariyer hedefindeki netlik, kariyer hedefine ulaşmak için izlenecek süreçteki belirlilik, hedef pozisyonun getireceği sosyal ortam, çalışanın ilgili kariyer hedefi doğrultusunda alacağı kişisel kararların rasyonelitesi, hedef pozisyonun vadettiği kazanımların gerçeklik düzeyi ve hedef pozisyona adaptasyon sürecinin ayrıntıları, kişisel kariyer kararını etkileyen diğer faktörler arasında yer almaktadır.<sup>202</sup> İş genişletme, iş rotasyonu, yöneticiler tarafından yapılan yönlendirmeler (koçluk), çeşitli eğitim programlarına katılma veya kurumsal danışmanlık gibi planlı çabalar, kariyer geliştirme sürecinde çalışana destek olmakta, ilgili kariyer noktasındaki verimliliğini arttırmaktadır.<sup>203</sup>

Yine Şekil 11’ de görüldüğü gibi, *örgütte uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi ve ortaya çıkardığı veriler, kişisel ve kurumsal kariyer planlama*

---

<sup>201</sup> Rhodes, Susan R. - Doering, Mildred, “An Integrated Model Of Career Change”, **The Academy Of Management Review**, Vol: 18, No: 4, 1983, ss. 632-634.

<sup>202</sup> London, Manuel, “Toward A Theory Of Career Motivation”, **The Academy Of Management Review**, Vol: 8, No: 4, 1983, s. 621.

<sup>203</sup> Jackson, Donald W. – Hollmann, Thomas – Galan, Andrew S., “Examining Career Development Programs For Sales Force”, **Journal Of Business & Industrial Marketing**, Vol: 21, No: 5, 2006, s. 295.

sürecini doğrudan etkilemektedir.<sup>204</sup> Sözkonusu etkiyi, iki ayrı pencereden, yani kişisel ve kurumsal kariyer planlaması açısından analiz etmek gerekmektedir. Kişisel kariyer planlamasında birey, kariyer gelişiminden birinci derecede sorumlu tutulmaktadır. Bu sorumluluğu gereği kişi, kendisini ilgilendiren tüm konuları, ilgi alanlarını, kariyer beklentilerini, teknik ve davranışsal açıdan kuvvetli veya zayıf olduğu yönlerini çok iyi bilmek, analiz etmek durumundadır. Bu durum, sağlıklı bir kariyer gelişiminin ilk aşamasını oluşturmaktadır.<sup>205</sup> Çalışan, kişisel kariyer planlaması için ihtiyaç duyduğu, teknik kapasitesini ve davranış biçimini ilgilendiren birçok veriye, performans değerlendirme sonuçlarından hareketle ulaşabilmektedir. Özellikle performans geribildirim görüşmeleri kişiye, kendi güçlü ve zayıf yönlerini göstermekte, kariyer hedefi için yapması gerekenleri göstermektedir. Sadece periyodik performans değerlendirme dönemleri değil, aynı zamanda çalışanın örgüt içinde her düzeyde yapmış olduğu ve kendi performans düzeyini sorgulayan geribildirim görüşmelerinin de, kişisel kariyer planlaması için önemli yönlendirmeler sağladığı bir gerçektir.<sup>206</sup>

Örgütsel müdahalelere rağmen, kariyer planlama ve geliştirme süreci gerçek anlamda çalışanın kişisel sorumluluğundadır ve öncelikli olarak kişisel düzeyde yönetilmesi gerekmektedir.<sup>207</sup> Kişisel kariyer planlamasında, örgütsel düzenlemeler (performans değerlendirme sistemi, kurumun çalışan için öngördüğü kariyer planları gibi), kariyer belirsizliklerini ortadan kaldırmakta ve bireysel planlamaya yardımcı olmaktadır. Bu aşamada da, kariyer planlama sürecine kişinin katılımını sağlamak gerekmektedir. Örgütsel planlar ile kişisel kariyer planlarının uyumlaştırılması ve bu esnada çalışanın aktif katılımının sağlanması, kişinin kariyer gelişimi konusundaki endişelerini ve olası hayal kırıklıklarını engellemekte, sözkonusu şeffaf oluşum çalışan tatminini arttırmaktadır. Diğer taraftan, kariyer bağlantılı bilgi ve kariyer planlama

---

<sup>204</sup> Igbaria, Magid - Baroudi, Jack J., "The Impact Of Job Performance Evaluations On Career Advancement Prospects: An Examination Of Gender Differences In The IS Workplace", **MIS Quarterly**, Vol: 19, No: 1, 1995, s. 111.

<sup>205</sup> Aytaç, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları**, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2005, s. 152.

<sup>206</sup> Greenhaus, Jeffrey H. - Parasuraman, Saroj - Wormley, Wayne M., "Effects of Race On Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes", **The Academy Of Management Journal**, Vol: 33, No: 1, 1990, s. 69.

<sup>207</sup> Aryee, Samuel – Debrah, Yaw A., "A Cross-Cultural Application Of A Career Planning Model", **Journal Of Organizational Behavior**, Vol: 14, No: 2, 1993, s. 120.

konusunda organizasyonun sağlamış olduğu danışmanlık hizmeti, çalışanın kariyer odağını daraltarak, spesifik kariyer hedefinin ne olduğunu tanımlamaktadır. Böylelikle, çalışanın kariyer yapma isteği desteklenmiş ve daha çok motive olması sağlanmış olmaktadır ki, bu da çalışma performansını pozitif yönde etkilemektedir.<sup>208</sup>

Kişisel kariyer planlamasının, çalışan performansını daha çok sosyal ve psikolojik açıdan arttırdığını söylemek mümkündür. Bu söylemin gerekçeleri aşağıda sıralanmaktadır.<sup>209</sup>

-Kariyer yollarının açık olduğuna dair algı ve örgütteki gelişim fırsatları psikolojik bir ödüllendirme niteliği taşımaktadır,

-Kariyer basamaklarında yükselme, çalışan açısından uzun dönemde olmasa dahi kısa ve orta vadede iş güvencesi anlamına gelmektedir,

-İyi tasarlanmış bir kariyer gelişim planı, çalışanın stres yüklü kariyer geçişlerini rahatlatmakta, çalışanın da kabullendiği kariyer değişimlerini desteklemektedir,

-Kişi odaklı işletilebilen bir kariyer planlama süreci, çalışanın iş yaşamı üzerindeki kontrol gücünü arttırmaktadır,

-Kişisel düzeyde kabul görmüş bir terfi, transfer veya nakil kararı, çalışanın organizasyon ile bütünleşmesini ve eşgüdümlü hareket etmesini sağlamakta, yapılan işin sevilerek ve daha yüksek çaba ile yerine getirilmesini desteklemektedir.

-Doğru yönetilmiş bir kariyer planlama / geliştirme süreci ve sürecin getirdiği edinimler (daha yüksek ücret, daha fazla yetki gibi), kişinin sosyal yaşamındaki konumunu (sosyal statü) ve saygınlığını arttırabilmekte, sosyal yaşamdaki refah düzeyini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

-Kariyer basamaklarında ilerleme, çalışanda, firma için önemli olduğuna dair algının oluşmasına yardımcı olmaktadır. Bu algı, uzun dönemli istihdam, firma sadakati, iş tatmini ve yüksek performans anlamını taşımaktadır.

---

<sup>208</sup> Granrose, Cherlyn Skromme - Portwood, James D., "Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management", **The Academy Of Management Journal**, Vol: 30, No: 4, 1987, ss. 699-700.

<sup>209</sup> Aryee, Debrah, a.g.m., ss. 119-120.

Kurumsal kariyer planlamasında ise, çalışanların kariyer aktivitelerinin etkin olarak yönetilebilmesini sağlayacak çeşitli stratejilerin ve politikaların geliştirilmesi gerekmektedir.<sup>210</sup> Amaç, kişisel kariyer planları ile kurumsal kariyer planları arasında uyumun sağlanmasıdır. Bu çerçevede, yapılan iş, işin niteliği, hedef kariyer basamağı, firmanın insan kaynakları planlama süreci, istihdam politikası (kısa-uzun-mevsimlik istihdam gibi), firmanın büyüme hedefleri ve bu kapsamda örgütsel dokudaki gelişim planları gibi temel boyutlarda analiz ve değerlendirmeler yapılmakta, çalışanların kariyer yolları çizilmeye çalışılmaktadır. İşte bu analiz ve değerlendirmeler esnasında, örgütteki mevcut performans değerlendirme sistemi de, doğru çalışanın doğru pozisyona atanmasını kolaylaştıracak önemli bilgiler sunmaktadır. Performans değerlendirme verilerinin, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerine işaret etmesi, değerlendirmeler sayesinde çalışanın performansına dönük farklı bakış açılarının edinilmesi, kişiler ile ilgili kariyer fırsatı konusunda sistematik geribildirim görüşmelerinin yapılması, son birkaç döneme ilişkin performans değerlendirme puanlarının varlığı, kişi-pozisyon eşleştirmesi bağlamında kurumsal kariyer yönetimi ve kararları üzerinde son derece önemli etkilere sahiptir.<sup>211</sup>

Kariyer yönetiminde sorumluluğu, çalışanlar ve firma ortak şekilde paylaşmaktadır.<sup>212</sup> Bu çerçevede, bireysel tatmin üzerinde önemli etkisi olan kariyer planlama sürecinde yönetimin yapması gereken, bireylere kariyerleri ile ilgili çeşitli alternatifler sunmak ve danışmanlık<sup>213</sup> yapmaktır. *Kariyer danışmanlığı*, ilki çalışan ile doğrudan bağlı olduğu ilk yöneticisi arasında, ikincisi ise çalışan ile insan kaynakları yöneticisi veya diğer yöneticiler arasında çift yönlü olarak gelişen, çalışanın ilgili kariyer hedefi doğrultusundaki becerilerini, davranışlarını ve bilgi düzeyini ortaya koymayı amaçlayan geribildirim görüşmelerini ifade etmektedir. Söz konusu geribildirim görüşmelerinde, kişisel nitelikler ile örgütsel kariyer beklentileri arasında uyumun olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu aşamada yönetici desteği, kariyer planlama aşamasının önemli belirleyicilerinden biridir. Kariyer görüşmelerinde

---

<sup>210</sup> Orpen, Christopher, "The Effects Of Organizational and Individual Career Management On Career Success", **International Journal Of Manpower**, Vol: 15, No: 1, 1994, s. 28.

<sup>211</sup> Aryee, Debrah, a.g.m., s. 121.

<sup>212</sup> Orpen, a.g.m., s. 27.

<sup>213</sup> Aytaç, a.g.e., s. 170.

yönetici, kişinin belirli bir zaman aralığına ait performans verilerini de kullanarak çalışanın ilgili pozisyon için uygun özellikler taşıyıp taşımadığı konusunda çeşitli çıkarımlarda bulunmaktadır. Kariyer planlama ve geliştirme sürecinde yöneticilerle yapılacak geribildirim görüşmeleri ve yöneticinin her aşamada göstereceği destek çalışanı motive etmekte, kariyer hedeflerinin daha doğru saptanmasına yardımcı olacak geribildirim bilgisi sağlamaktadır.<sup>214</sup> Yöneticilerin “kariyer workshop”larına katılmalarının sağlanması suretiyle, çalışanların kariyerlerini yönetme ve yönlendirme becerilerinin arttırılmaya çalışılması da, örgütsel düzeyde kariyer danışmanlığını destekleyen diğer bir önemli faaliyeti oluşturmaktadır.<sup>215</sup> Potansiyel yönetici adaylarının, yönetsel becerilerini ortaya çıkarmayı ve geliştirmeyi amaçlayan değerlendirme ve geliştirme merkezleri (*assessment and development centers*), kariyer danışmanlığı konusunda önemli görevler üstlenmektedir. Aynı şekilde odak grup çalışmaları da, kariyer planlamasını ve gelişimini etkileyen önemli geribildirim aktiviteleri arasında yer almaktadır. Bu türden faaliyetler, organizasyonda işletilmekte olan kariyer yönetim sistemi ile ilgili bilgilerin paylaşılması açısından da son derece önem taşımaktadır.<sup>216</sup> Kurumsal ve bireysel ihtiyaçları karşılaştırarak bütünleşmeyi sağlamak, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları uyumlaştırmak (amaçlara göre yönetim), iş tatminini ve dolayısıyla performans artışı sağlayacaktır.<sup>217</sup>

Performans değerlendirme sisteminin bir *geliştirme* süreci olduğu ve bu sürecin türettiği verilerin, çalışanın bağlı olduğu yöneticiye değil, doğrudan geribildirim sahibine iletilmesi gerektiğinin altı çizilmektedir. Bu şekildeki yaklaşımın temel gerekçesi ise şu şekilde açıklanmaktadır. Konuya kariyer geliştirme açısından bakıldığında, çeşitli geribildirim kaynaklarından sağlanan verilerin içerdiği olası negatif değerlendirmelerin, doğrudan ilgili yöneticiye iletilmesinin, değerlendirilen ile ilgili negatif bir imajın oluşmasına zemin hazırlayabileceği, dolayısıyla yöneticinin zihninde kişi ile

---

<sup>214</sup> Noe, Raymond A., “Is Career Management Related To Employee Development And Performance?”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol: 17, No: 2, 1996, s. 123.

<sup>215</sup> Baruch, a.g.e., ss. 440-443.

<sup>216</sup> Deborah P., Bloch, “The Application Of Group Interviews To The Planning And Evaluation Of Career Development Programs”, **Career Development Quarterly**, Vol: 40, No: 4, 1992, s. 42.

<sup>217</sup> Varol, Ergin Sait, “**Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler**”, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2001, s. 58.

İlgili oluşan bu negatif imajın, yöneticinin çalışan için tasarladığı kariyer planı üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği belirtilmektedir.<sup>218</sup>

Kişisel ve kurumsal kariyer planlarının başarılı sonuçlara ulaşması için iki önemli ve öncelikli ortak koşulun sağlanması gerekmektedir. İlki, kişisel ve kurumsal kariyer hedeflerinin uyum göstermesi, ikincisi ise çalışana dönük kişisel ve kurumsal bilgi sirkülasyonunun ihtiyaçlara cevap verecek şekilde organize edilmesidir. Yani, kişisel ve kurumsal kariyer hedefi üzerinde uzlaşma sağlandıktan sonra çalışanın, kendi kariyer hedefi ile ilgili, kişisel düzeyde bilgi toplaması (yöneticiler, çalışma arkadaşları veya iş dışı bağlantılı sosyal çevre ile yapılan görüşmeler gibi), bunun da ötesinde kurumsal bağlamda, adayın iş ve teknik performansını yansıtan tüm bilgilerin formel mekanizmalar tarafından doğru şekilde kişi ile paylaşılması, başarılı bir kariyer planlaması süreci için gereklilik arz etmektedir.<sup>219</sup> Doğru kariyer hedeflemesi ve üzerinde uzlaşma sağlanmış pozisyon, çalışanın o pozisyondaki verimini etkileyen ilk ve en önemli değişkeni oluşturmaktadır. Doğru kurgulanmış bir kariyer hedeflemesi için ise, geribildirim bilgisine gereksinim duyulmaktadır.<sup>220</sup>

İlgili literatür, kariyer değişim sürecine (terfi, transfer veya nakil) giren çalışanların, yeni kariyer noktasının beraberinde getirmiş olduğu *belirsizliği* azaltmak için daha çok geribildirim bilgisine ihtiyaç duyduklarını, farkında olmadan bu bilgiye ulaşımı sağlayacak proaktif davranış biçimini (geribildirim arama davranışı) sergilediklerini ve daha sık geribildirim aradıklarını ifade etmektedir. Bu anlamda geribildirim bilgisi, kişinin yeni pozisyonu ile ilgili *rol belirsizliğini* giderecek önemli bir kaynak durumundadır. Rol belirsizliğini gidermek ve yeni çevreye adapte olmak için çalışan, kişisel anlamda geribildirim metodlarını kullanarak veri toplamakta veya yeni pozisyonun gerekleri, çalışma koşulları ve ilgili pozisyona uygun özellikler taşıyıp taşımadığı konusunda üstleri ile *kariyer geribildirim görüşmelerinde* bulunmaktadır. Belirtilen tüm yöntemler, kişi-pozisyon eşleşmesinin daha doğru yapılmasını ve ilgili

---

<sup>218</sup> Edwards, a.g.m., s. 6.

<sup>219</sup> Raabe, Babette - Frese, Micheal - Beehr, Terry A., "Action Regulation Theory and Career Self Management", **Journal Of Vocational Behavior**, Vol: 70, 2007, s. 300.

<sup>220</sup> Brutus, London, Martineau, a.g.e., s. 678.



pozisyonda çalışanın daha yüksek performans göstermesini sağlayacak şartların oluşturulmasını amaçlamaktadır.<sup>221</sup>

Kişisel performans verilerinin, kariyer planlama ve geliştirme kararları için temel verilerden biri olarak kullanılmasının, çalışan performansını arttırmada etkili bir faktör olduğu daha önce belirtilmişti. Her şeyden önce, kariyer değişimi gündeme geldiğinde çalışan, terfi, transfer veya nakil olacağı pozisyon için geliştirme davranışı (developmental behavior) sergileme eğilimi gösterecektir. Çalışan, yeni pozisyonu hakkında çalışma arkadaşlarından, üstlerinden veya sosyal çevresinden sürekli bilgi sağlamaya çalışacaktır. Özellikle ilgili pozisyonun ne gibi teknik bilgi, beceri, yetenekler gerektirdiği ve bu teknik / davranışsal beklentilerin nasıl karşılayabileceği konusunda daha fazla çaba göstermeye ve ihtiyaç duyduğu bilgileri toplamaya yönelecektir. Dolayısıyla, kariyer değişimi sözkonusu olduğunda çalışan, kendi güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirecek, ilgili kariyer noktasının gerektireceği fakat kendisinin eksik veya zayıf kaldığı alanlar ile ilgili geliştirme aktivitelerine başlayacaktır. Dolayısıyla, kariyer fırsatı, performans artışı için ihtiyaç duyulan temel yeteneklerin kazanılması ile sonuçlanacaktır. Bu da, ilgili pozisyonda daha yüksek verimlilikle çalışılmasının yolunu açacaktır.<sup>222</sup>

Performans değerlendirme sistemi ile bağlantılı bir kariyer yönetim sürecinde, *bireysel öğrenme* de önemli bir kişisel kazanım olarak görülmektedir. Çalışanın kariyer hedefi, sürekli öğrenme noktasında motive edici etki yaratmaktadır. Çalışanlara, performans düzeyi ile ilintili kariyer yollarının çizilmiş olması, eğitim programlarına (iş dışı-iş başı) olan ilgiyi arttırmakta, çalışanı, kariyer hedefini destekleyecek her türlü iyileştirme ve geliştirme fırsatına açık hale getirmektedir. Böylece kişiye, hem yapmakta olduğu *mevcut işini* daha yüksek verimde yerine getirmesini sağlayacak teknik ve davranışsal donanımlar kazandırılmış hem de hedef pozisyonun çalışana

---

<sup>221</sup> Callister, Ronda Roberts - Kramer, Micheal W. - Turban, Daniel B., "Feedback Seeking Following Career Transitions", **The Academy Of Management Journal**, Vol: 42, No: 4, 1999, s. 429.

<sup>222</sup> Noe, a.g.m., s. 121.

gelecekte yükleyebileceği sorumluluklar için ihtiyaç duyulacak yetkinlikler temin edilmiş olmaktadır.<sup>223</sup>

Bir organizasyonda, performans değerlendirme verilerinin kariyer planlama ve geliştirme aktiviteleri için dikkate alınması, sözkonusu firmanın, çalışanları için kariyer yollarını açık tuttuğuna, uzun dönemli istihdam politikasını benimsediğine ve çalışanların istenen düzeyde performans sergilemeleri halinde üst basamaklara doğru tırmanabileceklerine dair önemli bir işaret niteliği taşımaktadır. Bu durumda çalışanlar, rahatlıkla kariyer hedefleri saptayabilmekte, firma içi kariyer hedefleri doğrultusunda kişisel ve mesleki gelişimlerine hız kazandırabilmektedirler. Böylesi bir hedef, orta ve uzun dönemde, belirli kariyer basamaklarını amaç edinmiş çalışanların, ilgili pozisyona yükselmek için daha çok bilgi, beceri ve yetenek kazanmaya yönlendirmektedir. Bu anlamda kariyer hedefinin varlığı, kişinin mevcut pozisyonundaki iş performansının da artmasını sağlamaktadır.<sup>224</sup>

Kariyer basamaklarında yükselme, ücret ve benzeri ödemelerin miktarını da arttıracığından, bir üst pozisyona terfi maddi boyutta tatmin edici kazançlar sağlamaktadır. Terfi etme hedefi, temelde içinde ücret ve benzeri ödemeleri artırma alt hedefini de barındırmaktadır. Dolayısıyla, doğru bir performans ölçümü ve doğru pozisyona yerleştirme, çalışanın ücretinde artışı beraberinde getirmekte, ücret artışı da motivasyon ve iş tatmini sağlamaktadır.<sup>225</sup>

Performans değerlendirme sistemine ait verilerin kariyer planlama sürecinde objektif olarak kullanılıyor olması, çalışanın, terfi, transfer ve nakillerde örgütün hak ve adalet prensiplerinden ödün vermeden çalıştığına dair inancını da güçlendirmektedir. Yani, terfi alamamış bir çalışan, doğru bir performans ölçümlemesinin yapılmış olması varsayımı altında, neden terfi alamadığı yönündeki şüphelerine cevap bulabilmektedir. Dolayısıyla, performans değerlendirme sisteminin türettiği verilerin güvenilirliği, kariyer

---

<sup>223</sup> Rowold, Jens - Schilling, Jan, "Career Related Continuous Learning: Longitudinal Predictive Power Of Employees Job and Career Attitudes", **Career Development International**, Vol: 11, No: 6, 2006, s. 490.

<sup>224</sup> Noe, a.g.m., ss. 121-122.

<sup>225</sup> Rosenholtz, Susan J., "Career Ladders and Merit Pay: Capricious Fads or Fundamental Reforms?", **The Elementary School Journal**, Vol: 86, No: 4, 1986, ss. 515-516.

planlama sürecini ve dolayısıyla çalışanın kariyer tatmin düzeyini doğrudan etkilemektedir.<sup>226</sup>

Performans değerlendirme sisteminin şekillendirdiği adil bir kariyer yönetim sistemi ile *yaşam tatmini* (life satisfaction) arasında da ilişkilerin olduğu belirtilmektedir. Kontrol teorisi perspektifi ile, iş yaşamı üzerinde kontrol gücü bulunan ve gelecekteki kariyer yönü üzerinde söz sahibi olan çalışanın kariyer tatminini daha çok yaşayacağı ifade edilmektedir. Kariyer üzerindeki bu kontrol olgusu, iş tatminini arttırmakta, stres düzeyini azaltmakta ve işe uyum kabiliyetini iyileştirmektedir. Kendi işi üzerinde çalışanın kurmuş olduğu bu kontrol, kişinin öz güven düzeyinin gelişmesine de yardımcı olmaktadır. Buna paralel olarak psikologlar, Super (1994), Terry & Jimmieson (1999), işteki kontrol algısının iş dışındaki yaşama, ruhsal ve fiziksel açıdan pozitif yönde yansıtacağını belirtmektedirler. Dolayısıyla, kariyer tatmini-iş tatmini ve yaşam tatmini arasında döngüsel ilişkilerin olduğu, işte ve özel yaşamda yakalanan ruhsal, fiziksel tatminin, çalışanın işteki performans düzeyini olumlu yönde etkileyebileceği ileri sürülmektedir.<sup>227</sup>

Özetlemek gerekirse, performans değerlendirme sisteminin sağladığı veriler ile desteklenmiş bir kariyer yönetim sistemi, çalışan performansını aşağıdaki boyutlarda olumlu şekilde etkilemektedir.<sup>228</sup>

- Çalışanların teknik ve davranışsal gelişimi için öğrenme güdüsü yaratmaktadır,
- Kişi / pozisyon eşleşmesinin doğru yapılmasını sağlamakta, kişinin ilgili pozisyonda yüksek motivasyon ve huzur içinde çalışmasına fırsat tanımaktadır,
- Çalışanın, kendi yetenekleri ile uyumlu pozisyonlarda çalıştırılması, üretkenliği arttırmaktadır,
- Kurum içinde huzurlu çalışan kişinin, örgüte bağlılık duyguları gelişmekte ve yaptığı işi sürekli geliştirmeye çalışmaktadır,

---

<sup>226</sup> Von Glinow, Marry Ann – Driver, Micheal J. – Brousseau, Kenneth – Prince, J. Bruce, “The Design Of A Career Oriented Human Resource System”, **The Academy Of Management Review**, Vol: 8, No: 1, 1983, ss. 26-27.

<sup>227</sup> King, Zella, “Career Self-Management: Its Nature, Causes and Consequences”, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol: 65, 2004, s. 124.

<sup>228</sup> Varol, a.g.e., s. 59.

-Terfi eden çalışan için daha yüksek ücret ve daha geniş yetki-sorumluluk alanı motivasyonu arttırmaktadır,

-Terfi, çalışanın sosyal statüsünü değiştirmekte, toplum içinde ücret ve mevki yükselmesine bağlı olarak saygınlığını arttırmaktadır. Sosyal yaşamındaki bu olumlu hareketlenmeler çalışanın işine olumlu şekilde yansımaktadır.

### 3.1.4. Performans Değerleme Sisteminin İş Dizaynı İle İlişkisi

İş dizaynı, 1900'lü yıllarda bilimsel yönetim yaklaşımı ile şekillenmeye başlamıştır. Taylor, Gilberth gibi yönetim bilimcilerin üzerinde sıklıkla çalıştıkları iş dizaynı konusu, bilimsel yönetim olgusunun yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. İş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş mühendisliği (job engineering), çalışma yaşamının kalitesi (quality of work life), sosyal bilgi işleme yaklaşımı (social information processing approach) ve iş karakteristikleri yaklaşımı (job characteristics approach) şeklinde sıralanabilecek iş dizaynı ile ilgili modeller, insan kaynaklarının verimini arttırmada son derece önemli etkilere sahip organizasyonel düzenlemeler arasında yer almaktadır.<sup>229</sup> İş dizaynı kavramsal açıdan, firmanın teknolojik ve organizasyonel, çalışanın ise sosyal ve kişisel beklentilerini karşılamak üzere iş içeriğinin, işte kullanılan metodların veya işler arasındaki ilişkilerin daha spesifik boyutta tespit edilmesini ifade etmektedir.<sup>230</sup> Bu tanım doğrultusunda, iyi tasarlanmış ve tanımlanmış bir işin, çalışan tatminini sağlamada, motivasyonu arttırmada, işte yaşanan stresi azaltmada ve dolayısıyla çalışan performansını arttırmada etkili olduğu belirtilmektedir.<sup>231</sup>

İşletmede uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi ile iş dizaynı uygulamaları arasında son derece önemli bir etkileşim bulunmaktadır. Bu bağlamda, performans değerlendirme verileri, iş dizaynı ile ilgili uygulamaları şekillendirmektedir. Özellikle iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme aktivitelerinde bu veriler, doğru kararların alınmasında ve bu aktivitelerin etkinliğinin sağlanmasında önemli

<sup>229</sup> Garg, Pooja – Rastogi, Renu, “New Model For Job Design: Motivating Employees Performance”, **Journal Of Management Development**, Vol: 25, No: 6, 2006, ss. 574-575.

<sup>230</sup> Gallagher, William E. – Einhorn, Hillel J., “Motivation Theory and Job Design”, **The Journal Of Business**, Vol: 49, No: 3, 1976, s. 359.

<sup>231</sup> Garg, Rastogi, a.g.m., ss. 574-575.

roller üstlenmektedir.<sup>232</sup> Literatürde iş dizaynı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi sorgulayan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Sözkonusu araştırmaların ortak özelliği, iş dizaynı uygulamalarının, çalışanın performans boyutlarını, -motivasyon, değişime uyum, iş tatmini, otokontrol, iş üzerinde kontrol, beceri gelişimi gibi- olumlu yönde etkilemesidir. Dolayısıyla bu araştırmalar, “*performans geribildirim bilgisinin, iş dizaynı çalışmaları için temel verilerden biri olduğu ve bu karşılıklı etkileşimin çalışan performansına olumlu şekilde yansıdığı*” yönündeki savı destekleyen bulgular içermektedir. İlgili araştırmalar, Tablo 1’de, araştırmacı, araştırmanın yapıldığı tarih ve araştırmanın bulgusu temelinde sıralanmaktadır.

**Tablo 1:** İş Dizaynı Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Araştırmalar ve Ulaşılan Bulgular

Araştırmacı	Araştırmanın Yapıldığı Tarih	Araştırmanın Konusu ve Bulgusu
Heckman ve meslektaşları	1975	İş zenginleşmesine tabi tutulmuş çalışanın, işindeki motivasyon ve tatmin düzeyi artmaktadır.
Loher ve meslektaşları	1985	İş dizaynı ve iş tatmini arasında ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişki, gelişme ihtiyacının daha çok hissedildiği dönemlerde daha belirgin şekilde ortaya çıkmaktadır.
Fried ve Ferris	1987	Fried ve Ferris tarafından geliştirilen iş karakteristikleri modeli (job characteristics model) yardımıyla gerçekleştirilen araştırmada, genel olarak iş dizaynı çalışmalarının, motivasyonu, iş performansını ve verimlilik düzeyini artırıcı etkilerinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

<sup>232</sup> Fındıkçı, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s. 340.

Griffin	1989	İş dizaynı aktiviteleri çalışanlar üzerinde anlamlı değişimler yaratmakta, çalışanların değişime olan duyarlılıklarını arttırmaktadır.
Adler	1991	Beceri çeşitliliği ve iş üzerinde otonomi sağlayan düzenlemelerin, iş tatmini ve motivasyon yarattığı bulgusuna ulaşılmıştır.
Renn ve Vandenberg	1995	İş dizaynı uygulamaları, kişisel düzeyde ve yapılan iş bazındaki çıktılar üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak pozitif etkide bulunmaktadır.
Sokoya	2000	Rotasyon, iş tatminini belirleyen faktörler arasında yer almaktadır.
Bassey	2002	Beceri edinimi, görevin belirginliği, iş üzerindeki otonomi, geribildirim, iş güvencesi ve ödüllendirme çalışan motivasyonunu arttıran faktörler arasında yer almaktadır.
Morrison ve meslektaşları	2005	Daha yüksek otokontrol sağlayan iş dizaynı çalışmaları, gelişim fırsatı sağlamakta ve becerilerin kullanımına zemin hazırlamaktadır.
Love ve Edwards	2005	İş dizaynı yardımıyla, işle ilgili beklentilerin ve iş üzerinde kurulacak kontrolün verimliliği arttırdığı bulgulanmaktadır.

**Kaynak:** Garg, Pooja – Rastogi, Renu, “New Model For Job Design: Motivating Employees Performance”, **Journal Of Management Development**, Vol: 25, No: 6, 2006, ss. 573-574.

Daha önce bahsedildiği üzere, iş dizaynı konusunda çok çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Ancak, tezin bundan sonraki aşamasında ağırlıklı olarak iş rotasyonu ve yüzeysel olarak ta iş genişletme-iş zenginleştirme yaklaşımlarının, performans

değerleme sistemi ile olan etkileşimi, bu etkileşimin çalışan performans göstergelerine olan yansımaları mercek altına alınmaya çalışılacaktır.

Rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme konularını ayrı ayrı değerlendirmeden önce bir noktanın altını çizmekte fayda bulunmaktadır. *Bütünsel açıdan bakıldığında*, iş dizaynı uygulamalarının çalışanlar açısından getirmiş olduğu en önemli avantaj, işte yaşanan monotonluğa ve motivasyon kaybını, işte farklılaşmaya giderek engellemesidir. Belirli periyotlarda, bir pozisyondan diğerine geçiş ile sağlanan mobilite (iş rotasyonu), spesifik bir iş üzerindeki planlama, uygulama ve denetim faaliyetlerinde sağlanan otokontrol (iş zenginleştirme) ve yapılan işe ilave farklı işlerin eklenmesi (iş genişletme), yeni beceriler, yeni bir çalışma ortamı, yeni sosyal diyaloglar, yeni deneyimler ve yeni uğraş alanları anlamına geldiğinden, çalışanın uzun sürelerdir ve aynı devinim ile yapmakta olduğu işten / iş ortamından uzaklaşmasını sağlamakta, moral ve motivasyonunu arttırmaktadır.<sup>233</sup> Çalışanın psikolojik olarak negatif etkilendiği iş veya pozisyondan uzaklaşması, rahatlama, tükenmişlik hissinin ve stresin azalması anlamını taşımaktadır.<sup>234</sup> Özellikle basit, kesin sınırlar ile şekillendirilmiş ve otonomi sağlamayan işlerde çalışanların, işin yapı ve içeriğinden kaynaklanan monotonluğa ve strese daha çok maruz kaldıkları, bunun da iş tatminsizliğine neden olduğu belirtilmektedir.<sup>235</sup> Bu çerçevede performans değerlendirilmeden hareketle, performansı düşük çıkan ve rutin işleri yerine getiren çalışanlarda oluşan bu monotonluğa engellemek için hayata geçirilen rotasyon, iş zenginleştirme ve iş genişletme yaklaşımları, çalışanlarda motivasyon, kişisel gelişim, daha yüksek kalitede iş çıktısı, devamsızlıkta azalma, daha yüksek düzeyde işi kabullenme biçiminde sıralanabilecek sonuçlar yaratmaktadır.<sup>236</sup>

Çeşitli bilgi, beceri ve yeteneklerin kazandırılması amacıyla çalışanların, planlı bir biçimde, yatay transferler yoluyla, *belirli sürelerde farklı pozisyon veya görevlerde*

---

<sup>233</sup> Adomi, Esharenada E., "Job Rotation in Nigerian University Libraries", **Library Review**, Vol: 55, No: 1, 2006, s. 66.

<sup>234</sup> Xie, Jia Lin – Johns, Gary, "Job Scope and Stres: Can Job Scobe Be Too High", **The Academy Of Management Journal**, Vol: 38, No: 5, 1995, s. 1303.

<sup>235</sup> Abdel-Halim, Ahmed A., "Effects Of Role Stres-Job Design Technology Interaction On Employee Work Satisfaction", **The Acedemy Of Management Journal**, Vol: 24, No: 2, 1981, s. 261.

<sup>236</sup> Umstot, Denis D. – Mitchell, Terence R. – Bell, Cecil H., "Goal Setting And Job Enrichment: An Integrated Approach To Job Design", **The Academy Of Management Review**, Vol: 3, No: 4, 1978, s. 868.

*çalıştırılmaları*<sup>237</sup> olarak tanımlanabilecek ve bir iş başı eğitim tekniği<sup>238</sup> olarak görülen rotasyonun, performans değerlendirme sisteminin ürettiği verilerden beslendiği bilinmektedir.<sup>239</sup> Yani, performans değerlendirme verileri, belirli bir işte bir süredir düşük performans gösteren veya ilgili bölümde/birimde istekli çalışmayan, buna rağmen vazgeçilemeyecek ya da kazanılması arzu edilen personelin rotasyon kararının alınmasında temel çıkış noktalarından birini oluşturmaktadır.<sup>240</sup>

İş rotasyonu konusu, insan kaynakları literatüründe çokça irdelenmiş, motivasyon sağlamada ve beceri geliştirmede etkili bir yöntem olduğu kabul edilegelmiştir. Çalışanların belirli sürelerde bir işten diğerine geçirilmeleri gibi basit bir mantalite üzerine kurulmuş olmasına karşın, çalışanlar açısından yarattığı değer bir hayli yüksektir. Motivasyonu ve verimliliği arttırmak, monotonluğu azaltmak, eğitim fırsatı yaratmak, üst yönetsel pozisyonlar için altyapı oluşturarak kariyer gelişimine destek olmak, değişime kolay adapte olmak, stresi azaltmak şeklinde özet olarak sıralanabilecek çok sayıda faydası bulunmaktadır.<sup>241</sup>

Performans değerlendirme verileri ile desteklenmiş *doğru* bir rotasyon uygulaması, çalışan performansını çeşitli boyutlarda pozitif yönde etkilemektedir. İş rotasyonu, her şeyden önce çalışanın, üretim sürecinin çeşitli aşamalarını bir bütün olarak görmesini sağlamaktadır.<sup>242</sup> Daha net bir ifade ile iş rotasyonu, işletme içi ve işletme dışı tüm ürün ve hizmet üretim aktivitelerinin, müşteri teslimi ve hatta satış sonrası hizmetlere kadar uzanan boyutta öğrenilmesini kolaylaştırmaktadır. Böylelikle çalışan, kendi çalıştığı birimdeki çabalarının ve kendi üretim kalitesinin, diğer bölüm veya süreçlere nasıl

---

<sup>237</sup> Rotasyon tekniği, farklı formatlarda uygulanabilmektedir. McDonald'ın 2002 yılında, ortabatı Amerika'da faaliyet gösteren firmalar üzerinde yaptığı bir araştırma, çalışanların "saat" ile ifade edilebilecek zaman dilimleri esas alınarak rotasyona tabi tutulduklarını bulgulamaktadır. 1992'de Henderson tarafından yapılan diğer bir araştırma ise, bazı firmaların rotasyonu, düşük fiziksel çaba gerektiren işlerden, yüksek fiziksel çaba gerektiren işlere doğru uyguladıklarını ifade etmektedir. Kaynak: Jorgensen, Micheal v.dğr., "Characteristics Of Job Rotation In The Midwest US Manufacturing Sector", **Ergonomics**, Vol: 48, No: 15, 2005, s. 1723.

<sup>238</sup> Gomez, Pilar Jerez – Lorente, Jose J. Cespedes – Cabrera, Ramon Valle, "Training Practices And Organizational Learning Capability Relationships and Implications", **Journal Of European Industrial Training**, Vol: 28, No: 4, 2004, s. 241.

<sup>239</sup> Huang, Heh Jason, "Job Rotation From The Employees Poin Of View", **Human Resource Management**, Vol: 7, No: 1, 1999, s. 75.

<sup>240</sup> Fındıkçı, a.g.e., s. 340.

<sup>241</sup> Jorgensen v.dğr., a.g.m., s. 1723.

<sup>242</sup> Adomi, a.g.m., s. 67.



yansıdığını, diğer bölümdeki çalışanların hangi koşullarda ve hangi yöntemlerle iş yaptıklarını, firma düzeyinde çeşitli teknik süreçlerde kullanılan terminolojinin ayrıntılarını, firmayı bir bütün olarak etkileyen içsel ve dışsal güçlerin (müşteri boyutu, tedarikçiler boyutu, hissedarlar boyutu gibi) olası etkilerini görme fırsatını yakalamaktadır. Firma çapında kazanılan bu geniş bakış açısı, çalışanın teknik bilgi birikimini ve işine olan hakimiyetini arttırmaktadır. Yapılması muhtemel bir hatanın, ilerleyen aşamalarda ne tür sıkıntılar yaratacağını bilen kişi, hatasını minimize etmeye çalışmakta, yaptığı işi sürekli geliştirmek için çaba göstermektedir. Bu da yaptığı işi daha verimli yapacağı anlamını taşımaktadır.<sup>243</sup>

Rotasyon, belirli bir işte, belirli bir süredir düşük performans ile çalışan kişilerin, hangi birim / pozisyonda daha verimli olunacağını tespitini sağlayan önemli bir tekniktir. Performans değerlendirme sisteminin ürettiği veriler, veri bir zaman kesitinde, düşük verimlilik göstermiş çalışanların, başka işlere sistematik olarak kaydırılması sureti ile daha yüksek performans alınacak birim veya bölümlerin tespitini kolaylaştırmaktadır. Yani, şayet kişi ilgili işte başarısız durumdaysa ve performans değerlendirme verileri bu başarısızlığı destekler nitelikteyse alınacak ilk önlemlerden birisi de, çalışana kaybetmeden, işletme içerisinde farklı bir göreve transfer etmek ve performans düşüklüğünü böylelikle engellemektir. Rotasyon sadece düşük performans gösteren çalışanlar için değil, kabul edilebilir bir performans düzeyinde faaliyet gösteren kişilerin de, hangi işte daha çok verimli olduklarını tespit etmeye yarayan önemli bir araçtır. Bu süreç içerisinde, çalışılan her bir birim / pozisyondaki performans değerlendirme sonuçları, hangi işte daha yüksek verimlilik ile çalışıldığını karşılaştırmalı olarak göstermektedir. Böylelikle en yüksek verimin sağlandığı iş veya pozisyona çalışan yerleştirilmektedir. Çalışanın, bilgi ve beceri düzeyi ile örtüşen ve huzurlu çalışılan işte görevlendirilmesi performansını olumlu yönde etkilemektedir.<sup>244</sup>

---

<sup>243</sup> Huang, a.g.m., s. 75.

<sup>244</sup> Adomi, a.g.m., s. 67.

Rotasyon, çalışan performansını, kariyer gelişimi yönüyle de etkilemektedir. Kariyer yönetiminde rotasyonun üstlendiği rol ve performansı tetiklediği noktalar birkaç başlık altında şöyle özetlenebilir.<sup>245</sup>

-Kariyer basamaklarında ilerlemek, ciddi ölçüde deneyim gerektirmektedir ve çalışan bu deneyimi rotasyon tekniği ile edinebilmektedir.

-Kariyer yolculuğunda plato aşamasında olan çalışan için rotasyon canlılık, enerji ve değişim yaratmaktadır.

-Yeni ve farklı işin / departmanın sunduğu yeni bilgi ve beceriler, mevcut pozisyonda performans artışı, bir üst kariyer basamağı için ise adaylık ve yetkinlik sağlamaktadır.

-Rotasyon aracılığı ile iş başında öğrenme, iş dışı eğitim ya da oryantasyon programlarına göre daha etkin sonuçlar yaratmaktadır ve kariyer gelişimini diğer eğitim metotlarına göre daha çok desteklemektedir.

Rotasyon aynı zamanda iş tatmini de yaratmaktadır. Bilindiği üzere literatürde, iş tatminin ölçümü ile ilgili kullanılan iki temel araç bulunmaktadır. Bunlar; 1969 yılında Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen İş Tanımı Ekdeksi (Job Descriptive Index) ve 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından oluşturulan Minnesota Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire) dir. Her iki araçta da, iş tatminini sağlayan beş önemli değişkenden söz edilmektedir. İşin zihinsel çaba gerektirmesi, ödüllendirmede eşitlik ve adalet, kariyerde yükselme için sunulan fırsatlar, destekleyici çalışma koşulları ve destekleyici çalışma arkadaşları iş tatminini biçimlendiren beş temel değişkeni oluşturmaktadır. Bununla birlikte, örgütün yapısal karakteristiklerinin de -hiyerarşik düzen, firma ölçeği, merkezîyetçilik katsayısı, *işin yapı ve içeriği* gibi- iş tatmininin oluşumunda etkili faktörler olduğu belirtilmektedir. İşin yapı ve içeriği biraz daha ayrıntılı incelendiğinde, sözkonusu işin gerektirdiği beceri çeşitliliğinin, görevin önem düzeyinin, işin net tanımının, işin çalışana sağladığı otonominin ve iş ile ilgili edinilen sürekli ve düzenli geribildirim akışının iş tatmininin

---

<sup>245</sup> Campion, Micheal A. - Cheraskin, Lisa – Stevens, Micheal J., “Career Related Antecedents and Outcomes Of Job Rotation”, **The Academy Of Management Journal**, Vol: 37, No: 6, 1994, ss. 1519-1520.

başlıca belirleyicileri arasında yer aldığı vurgulanmaktadır. İşte tam bu noktada, iş rotasyonu, beceri çeşitliliği, iş üzerindeki otonomi ve işin net bir çerçevesinin çizilmesi açısından çalışana önemli katkılar sağlamaktadır. Dolayısıyla iş rotasyonu, çalışanları motive etmek, aidiyet duygularının gelişimini sağlamak ve işteki monotonluğu azaltmak suretiyle iş tatminini arttırmaktadır.<sup>246</sup>

Rotasyon tekniği, çalışanların problem çözme becerilerini de arttırmaktadır. Yeni bir iş, yeni bir departman, yeni çalışanlar ve yeni iş süreçleri anlaşılması ve aşılması gereken birçok problemi beraberinde getirmektedir. Farklı departmanlarda ve farklı yöneticilerle çalışmak, çalışanın problemlere yaklaşım tarzını değiştirebilmekte, belki de o ana kadar kullanılan rutin metotların terk edilmesine neden olabilmektedir. Her bir yeni sorun, yeni çözüm ve yeni çözüm yöntemleri anlamına gelmekte, firma genelinde problemlerin olası kaynakları ile ilgili geniş bir bakış açısı yaratmaktadır. Özellikle üretim yapan firmalarda rotasyon, beklenmeyen durumlara karşı hazırlıklı ve esnek bir işgücünün yaratılmasında etkili olmaktadır.<sup>247</sup> Teknik sorunlardan daha da öte, iş rotasyonu insan unsuru ile ilgili problemlerin çözümü için de yetkinlikler sağlamaktadır. Çok sayıda insanla aynı ortamda fakat farklı zaman dilimlerinde çalışmak, insan ilişkilerini geliştirmekte, departman içi ve departmanlar arası iletişim sürecini desteklemekte, farklı davranışsal özelliklere sahip kişiler ile iletişimin nasıl kurulması gerektiği konusunda çeşitli ipuçları vermektedir.<sup>248</sup>

Rotasyon aynı zamanda, “yaparak-deneyimleyerek öğrenme” mantalitesine dayalı bir iş başı eğitim tekniğidir. İşlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan becerilerin edinimini kolaylaştıran eğitsel bir yönü de bulunmaktadır. Birden fazla bölümde-birimde, belirli aralıklarla, *bizzat işi yaparak* öğrenme, organizasyon yapısı içerisinde birden çok fonksiyonel alana ilişkin bilginin ve becerinin edinimini kolaylaştırmaktadır.<sup>249</sup> Bu anlamda öğrenme, hem çeşitli departmanların rutin prosedürel süreçleri hem de ilgili departmanlarda çalışanların kendi kişisel deneyim ve

---

<sup>246</sup> Huang, a.g.m., s. 79.

<sup>247</sup> Allwood, J.M. – Lee, W.L., “The Impact Of Job Rotation On Problem Solving Skills”, **International Journal Of Production Research**, Vol: 42, No: 5, 2004, s. 868.

<sup>248</sup> Morris, James R., “Job Rotation”, **The Journal Of Business**, Vol: 29, No: 4, s1956., 269.

<sup>249</sup> Bennett, Ben, “Job Rotation: Its Role In Promoting Learning In Organizations”, **Development and Learning In Organizations**, Vol: 17, No: 4, 2003, s. 8.

birikimleri olmak üzere iki boyutta gerçekleşmektedir. Kalıcılığı, diğer öğrenme metotlarına göre daha fazla olan rotasyon eğitimi, bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesine ve işe uyarlanabilmesine daha çok fırsat tanımaktadır. Bu da çalışanın, daha yüksek performans ile faaliyette bulunmasını sağlayacak alt yapının oluşumunu desteklemektedir.<sup>250</sup>

İş rotasyonu, tüm süreç ve yöntemlerin tasarımında çalışanların görüş, öneri ve şikayetlerine değer veren bir firmada, kararlara katılımı kolaylaştıracak bilginin edinimini sağlamaktadır. Yani, tüm üretim sürecini iyi bir şekilde anlamış, birçok departmanda çeşitli görevleri yerine getirmiş olmanın sağladığı bilgi / deneyim ile yönetsel ve operasyonel düzeydeki tüm kararlara daha etkin katılımın olanaklı hale gelmektedir. Firma için önemli olduğunu hisseden ve firmanın geleceği ile ilgili kararlarda söz sahibi olduğu algısını taşıyan çalışanın, kuruma olan bağlılık düzeyi artmakta, performansı olumlu yönde etkilenmektedir.<sup>251</sup>

Özellikle Japon firmalarının istihdam politikalarının bir ürünü olan iş rotasyonu, teknolojik değişimlere çalışanların daha kolay uyum sağlamasına yardımcı olacak bilgi, beceri edinimini temin etmektedir. Teknolojik değişim gündeme geldiğinde, yeni teknolojik donanım entegrasyonu kolaylaştıracak becerilerin edinimi için çalışanlar, bir işten diğerine doğru hareket ettirilmektedir. Bu mobilite, ilgili endüstri dalının gelecekte talep edeceği becerilerin nasıl kazanılacağı noktasındaki belirsizliği gidermekte, çalışanların gelecekte işgören piyasasındaki değerlerini arttırmaktadır. Rotasyonun kazandırdığı yüksek nitelikler, çalışanlar nezdinde hem firma içinde iş güvencesi hem de olası işten ayrılmalarda işgücü piyasasında kolay iş bulma fırsatı anlamını taşımaktadır. İş güvencesi ise motivasyon yaratmaktadır.<sup>252</sup>

Diğer taraftan rotasyon çalışanlara, önemli bir *koçluk* hizmeti de sunmaktadır. Farklı departmanlarda sergilenen performansın, her bir departman yöneticisi veya

---

<sup>250</sup> Ortega, Jaime, "Job Rotation As A Learning Mechanism", **Management Science**, Vol: 47, No: 10, 2001, ss. 1361-1362.

<sup>251</sup> Gallagher, Einhorn, a.g.m., ss. 361-362.

<sup>252</sup> Mourdoukoutas, Panos – Roy, Udayan, "Job Rotation and Public Policy: Theory With Applications To Japan And The USA", **International Journal Of Manpower**, Vol: 15, No: 6, 1994, s. 58.

yöneticilerince çeşitli açılardan değerlendirilmesi, iyileştirme alanlarına dönük geribildirim sağlanması, çalışan açısından önemli bir gelişim fırsatı sunmaktadır.<sup>253</sup>

Rotasyonu, iş güvenliği ve ergonomi yönüyle de değerlendirmek gerekmektedir. Rotasyon, işin gerektirdiği fiziksel yeterliliklerin kazanılmasında ciddi katkılar yaratmaktadır.<sup>254</sup> Rotasyonun, özellikle teknoloji yoğun üretim yapan firmalarda, fiziksel travma riskini engellediği yönünde çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Travma riskini azalttığı yönündeki bulgulara ulaşan Hazzard ve Mautz (1992) ile Triggs ve King'in (2000) çalışmaları, kas ve iskelet sistemi ile ilgili kazalar için bir önlem olarak görülen Frazer ve meslektaşlarının (2003), Kuijer ve meslektaşlarının (2005) araştırmaları, duyma kaybı gibi meslek hastalıklarını ilgilendiren riskleri önlediğini ileri süren Tharmmaphornphilas ve meslektaşlarının (2003) yürüttükleri çalışma, rotasyonun iş güvenliği ve ergonomi bilimi ile doğrudan ilişkilerinin olduğunu ispatlayan ampirik araştırmalardır. Yoğun fiziksel çaba ile çalışmak zorunda olan bir kişi için rotasyon, iş güvenliği ve iş sağlığını koruyan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Güvenlik ihtiyacının belirli oranlarda giderildiği bu organizasyonel düzenleme, çalışanın fiziksel performansını olumlu yönde etkilemektedir.<sup>255</sup>

Ancak, rotasyon tekniğinin çalışan performansı için her zaman olumlu katkılar yaratmadığı da görülmektedir. Tekniğin bazı alanlarda çalışan performansına negatif şekilde tesir ettiği belirtilmektedir.

Rotasyonun, performansı olumsuz yönde etkileme olasılığının bulunduğu ilk alan *uzmanlaşmadır*. Tekniğe yöneltilen en önemli eleştiri spesifik bir işte uzmanlaşmayı engellediği noktasındadır. Çalışanın genel bir firma ve üretim perspektifi kazanması, belirli zaman dilimlerinde farklı işlerde çalıştırılması, bir işte derinlemesine uzmanlık kazanılmasını engelleyebilmektedir. Uzmanlık gerektiren işler (müşteri ilişkileri, maliyet muhasebesi gibi) için rotasyon tekniğinin, sözkonusu işte çalışan

---

<sup>253</sup> Susan, Stites-Doe, "The New Story About Job Rotation", **Academy Of Management Executive**, Vol: 10, No: 1, 1996, s. 86.

<sup>254</sup> Kuijer, P. Paul F.M. – Visser, Bart – Kemper, Hang C.G., "Job Rotation As A Factor Reducing Physical Workload At A Refuse Collecting Department", **Ergonomics**, Vol: 42, No: 4, 1999, s. 1168.

<sup>255</sup> Jaturanonda, Chorkaew – Nanthavanji, Suebtak – Chongphaisal, Pornpimol, "A Survey Study On Weights Of Decision Criteria For Job Rotation In Thailand: Comparision Between Public and Private Sectors", **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol: 17, No: 10, 2006, s. 1836.

kişinin ve yapılan işin performans düzeyini olumsuz yönde etkileyebileceği ifade edilmektedir.<sup>256</sup> Çünkü, uzmanlaşma çalışanların sürekli aynı işleri tekrarlamalarını sağlayarak beceri gelişimini sağlamakta, bir işin utası olmak için ihtiyaç duyulan eğitim miktarını minimize etmekte, bir işten diğerine geçerken kaybedilen zamanı kısaltmaktadır.<sup>257</sup>

Rotasyon tekniğinin diğer bir dezavantajı ise, çalışanın sosyal yaşamı ve aile yaşantısında yarattığı olumsuzluklardır. Rotasyona tabi tutulan dönemde, öğrenilmesi ve başarılması gereken yeni ve farklı bir iş sözkonusu olduğundan, daha fazla çaba sarfederek çalışma gereği ortaya çıkmaktadır. Yeni ve daha karmaşık bir iş, çalışanın o işe daha fazla vakit ayırmasını gerekli kılmaktadır. Bu da çalışanın sosyal yaşamından daha fazla ödün vermesi anlamını taşıyabilmektedir. Bunun yanısıra, şayet rotasyon, coğrafik olarak yer değiştirmeyi gerektiriyorsa (firmanın başka bir fabrikasında geçici olarak görevlendirme, çokuluslu bir firma ise yurt dışındaki bir fabrikada geçici bir süre ile çalışmak gibi), ilgili transfer, çalışanın ailesi ile birlikte yer değiştirmesini gerekli kılmaktadır ki, bu da yeni bir sosyal çevreyi, eş için yeni bir işi, çocuk için yeni bir okulu vs. gündeme getirmektedir.<sup>258</sup> Görüldüğü üzere, coğrafik olarak yer değiştirmeyi gerektiren bir rotasyon uygulaması, çalışanın kendisinin ve ailesinin sosyal çevresi ile yaşam koşullarını değiştireceğinden, stres yüklü bu değişim çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Sosyal yaşamdaki bu geçici, ama çalışan açısından önemli olan ve belki de istenmeyen olağanüstü hareketlilik, kişinin iş performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.<sup>259</sup>

Rotasyon kararlarında, firmada uygulanmakta olan performans değerlendirme verilerinin yönlendirici etkisinden daha önce bahsedilmişti. Ve bu aşamaya kadar rotasyonun, performans ve verimlilik üzerindeki olası pozitif ve negatif etkileri çeşitli boyutlarıyla incelenmiştir. Ancak, rotasyona tabi tutulma kararı alınmış bir çalışanın, teknik ve davranışsal performansını ve iş tatminini sağlamanın ilk koşulunun, bu karara kişinin gönüllü olarak katılımını sağlamak olduğu unutulmamalıdır. Rotasyon kararına

---

<sup>256</sup> Huang, a.g.m., s. 77.

<sup>257</sup> Efil, İsmail, **İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2005, s. 51.

<sup>258</sup> Ofner, Alan, "Keeping Your High Achievers Motivated", **Management Solutions**, Vol: 32, No: 7, 1987, s. 38.

<sup>259</sup> Morris, a.g.m., s. 270.

negatif yaklaşan ve bu konuda istekli olmayan kişinin, rotasyon çalışmasından performans kaybına uğrayarak çıkacağı noktası göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla, firmanın almış olduğu rotasyon kararının, çalışan tarafından kabul görmesi mutlak ölçüde sağlanmalıdır.<sup>260</sup> Tam bu aşamada, firma yönetimi ile çalışan arasında ikili görüşmeler planlanmalı, rotasyon kararı çalışan ile birlikte alınmalıdır.

Uzun dönemli bir çalışma olan ve olası pozitif etkileri uzun dönemde ortaya çıkan, Japon firmalarının çok daha başarılı şekilde uyguladıkları iş dizaynı uygulamaları, ömür boyu istihdam ve çalışan odaklı yönetim anlayışının bir ürünüdür. Bu noktadan hareketle, iş dizaynını önemseyen firmaların, işgücü verimliliğinden en üst düzeyde yararlanmak istediği yorumunu çıkarmak mümkündür. Özellikle rotasyon tekniğinin firmalar tarafından yaygın olarak kullanılıyor olması da<sup>261</sup>, yapılan bu yorumu destekler niteliktedir. Böylesi bir yönetsel strateji, yönetimin, çalışanın performansını arttıracak her türlü iyileştirmeye açık olduğu, dolayısıyla firmanın değişim ve gelişim ihtiyacı içerisinde bulunduğu sinyallerini vermektedir.<sup>262</sup>

İş genişletme ve iş zenginleştirme, iş dizaynı ile ilgili yaklaşımlardan ön plana çıkan iki önemli konuyu oluşturmaktadır. İş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamalarının, performans değerlendirme sistemi ile yakından ilişkili olduğu, sözkonusu uygulamalarda performans verilerinin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir.

Özellikle performans geribildirim görüşmelerinde, yaptığı işte yüksek bilgi, beceri ve yetenekler ile donanmış çalışan için iş zenginleştirme veya iş genişletme

---

<sup>260</sup> Gannon, Martin J. – Poole, Brian A. – Prangle, Robert E., “Involuntary Job Rotation and Work Behavior”, **Personnel Journal**, Vol: 51, 1986, s. 447.

<sup>261</sup> ABD ve OECD ülkelerinde, 1992 yılında yapılan ve Osterman tarafından 1994 yılında raporlanan bir araştırma, çalışma kapsamındaki firmaların %26'sının, çalışanlarının yarısından fazlasını rotasyona tabi tuttuklarını ortaya koymaktadır. Bir önceki çalışmanın devamı niteliği taşıyan ve yine Osterman tarafından 1997'de yürütülen ve 1998'de raporlanan araştırmanın bulguları, 50'den fazla çalışanı bulunan firmaların %24'ü ile, geri kalan firmaların %12'sinin, tüm çalışanlarını rotasyona tabi tuttuklarını göstermektedir. Buna ilave olarak, Champion ve meslektaşlarının 1999 yılında OECD ülkelerinde faaliyette bulunan firmalar üzerinde yaptıkları diğer bir araştırma, rotasyonun insan kaynakları süreçlerini iyileştirdiği ve geliştirdiğini doğrulayan veriler sunmaktadır. **Kaynak:** Ortega, Jaime, “Job Rotation As a Learning Mechanism”, **Management Science**, Vol: 47, No: 10, 2001, s. 1361. Osterman'ın 1994 yılında 694 ABD firması üzerinde yaptığı diğer bir araştırma, bu firmaların % 43'ünün rotasyon tekniğini kullandıklarını ortaya koymaktadır. **Kaynak:** Burke, Lisa A. – Moore, Jo Ellen, “The Reverberating Effects Of Job Rotation: A Theoretical Exploration Of Nonrotators Fairness Perceptions”, **Human Resource Management Review**, Vol: 10, No: 2, 2000, s. 127.

<sup>262</sup> Coşgel, Metin M. – Miceli, Thomas J., “Job Rotation: Cost, Benefits, and Stylized Facts”, **Journal Of Institutional and Theoretical Economics**, Vol: 155, 1999, s. 303.

kararının alınabildiği bilinmektedir. Böylelikle yüksek performans ile çalışan kişinin daha ileri kapasitede iş görmesine fırsat tanıyacak düzenlemelere gidilmiş olmaktadır.<sup>263</sup>

İş dizaynı yaklaşımlarından biri olan iş genişletme, çalışanın merkezi bir görev çerçevesinde, bu görev ile ilintili yeni ve farklı türde işler üstlenmesi veya yatay düzeyde ek görevler almasını ifade etmektedir.<sup>264</sup> İş genişletme uygulamalarının iş tatmini sağlamada, verimlilik ve iş kalitesini arttırmada etkili olduğu tezi ileri sürülmektedir. Fiberglas üretimi yapan bir firmada, 1969 yılında gerçekleştirilen, firmanın üretim ve makine bakım ünitelerini kombine eden iş genişletme çalışmasının, verimliliği % 12 oranında arttırdığı bulgulanırken, çalışanların iş tatmininde yükselmeyi de sağladığı kanıtlanmıştır. Benzer şekilde, Schoderbek ve Rief'in (1969), 210 firma üzerinde gerçekleştirdikleri diğer bir araştırmada, iş genişletme faaliyetlerinin aşağıda sıralanan örgütsel yansımalarının olduğu vurgulanmaktadır.<sup>265</sup>

- İş tatmini artış göstermiştir.
- Maliyetler düşmüştür.
- İşin kalitesi ve miktarı artmıştır.
- İşteki monotonluğu azaltmıştır.
- Değişime karşı çalışanların direncini engellemiştir.

İş genişletme çalışmalarının maliyetleri azalttığı ve zamandan tasarruf sağladığı da belirtilmektedir. 1958 yılında, Kilbridge tarafından, su pompası üretimi yapan bir firmada gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre, iş genişletme uygulaması yapılan işlerde 1.49 ile 1.77 dakika arasında değişen oranlarda zaman tasarrufu sağlandığı, saat başına direkt işçilik maliyetlerinin ise 1.80 dolar azaldığı görülmüştür.<sup>266</sup> Bu veriler, performansa endeksli bir iş genişletme uygulamasının çalışan performans çıktılarını ne derecede etkilediğini gözler önüne sermektedir.

---

<sup>263</sup> Fındıkçı, a.g.e., s. 340.

<sup>264</sup> McNamar, Tim, "White Collar Job Enrichment: The Pay Board Experience", **Public Administration Review**, Vol: 33, No: 6, 1973, s. 564.

<sup>265</sup> Gallagher, Einhorn, a.g.m., s. 360.

<sup>266</sup> Kilbridge, Maurice D., "Reduced Costs Through Job Enlargement: A Case", **The Journal Of Business**, Vol: 33, No: 4, 1960, ss. 359-361.



Ancak, iş genişletme sürecinde, çalışanların yatay düzlemde genişleyen iş kapasitesi ile doğru orantılı şekilde kendilerini geliştiremedikleri ya da bu konuda istenen düzeyde bekleneni veremeyebildikleri de ayrıca belirtilmektedir.

Diğer bir iş dizaynı yaklaşımı olan iş zenginleştirme ise, dikey düzlemde bir hareketliliği nitelemektedir. Yani çalışana, yaptığı işte daha fazla otonomi sağlayan, karar alma yetkisini genişleten, planlama ve kontrol gücü temin eden önemli bir organizasyonel araçtır. Bu yaklaşımda, çalışanın bilgi ve beceri düzeyinin yüksek olması beklenmektedir. Amaç, performansı yüksek çıkan çalışanın tüm bilgi, beceri ve yeteneklerini işe yansıtmasını sağlamak ve yaratıcı potansiyelinden maksimum düzeyde faydalanmaktır. Yeni ve daha fazla otonomi sağlayan görev ve sorumluluklar, çalışanın kullanılmayan atıl kapasitesini ortaya çıkarmakta, motivasyon yaratarak iş tatmini arttırmaktadır. Özellikle mavi yakalılar düzeyinde iş zenginleştirme faaliyetlerinin, ürün kalitesinde artış, firelerde ve işgören devir hızında azalma şeklinde sıralanabilecek organizasyonel etkilerinin olduğu belirtilmektedir.<sup>267</sup>

İş zenginleştirme konusu ile ilgili gerçekleştirilen çeşitli araştırmalar, yaklaşımın bireysel ve organizasyonel düzeyde pozitif yansımalarının olduğunu kanıtlamaktadır. 1965 yılında, AT&T firmasının müşteri ilişkileri bölümünde gerçekleştirilen bir iş zenginleştirme çalışması kapsamında, çalışanların yönetici tarafından daha az sıklıkla denetlenmesi yoluna gidilerek çalışana daha çok inisiyatif tanınmış ve departmandaki görev içerikleri ile ilgili çalışanların re-organizasyon yapmalarına olanak sağlanmıştır. 5 aylık bir süre zarfında, iş zenginleştirme uygulamalarına tabi tutulmuş bölümde, iş zenginleştirmeye tabi tutulmamış kontrol bölümüne göre, daha düşük düzeyde iş devamsızlığın gerçekleştiği, daha düşük maliyet rakamlarına ulaşıldığı ve işgören devir hızının daha düşük düzeylerde gerçekleştiği bulgulanmıştır. Yine 1968 yılında, bir kimya fabrikasının kimyagerleri üzerinde gerçekleştirilen diğer bir iş zenginleştirme çalışmasında, deneklere kendi proje müdürlerini seçebilme, araştırma dizaynını bütünüyle üstlenme, iş planını oluşturma ve ekipmanları tespit etme gibi alanlarda

---

<sup>267</sup> Umstot, Mitchell, Bell, a.g.m. s. 868.

otonomi sağlanmış, sonuçta ise verimlilik düzeyinin arttığı, kimyagerler arasında moral seviyesinin yükseldiği, işgören devir hızının düştüğü gözlenmiştir.<sup>268</sup>

İş zenginleştirme kavramı, iş karakteristikleri yaklaşımı çerçevesinde analiz edilmektedir. Hackman ve Oldman (1976) tarafından geliştirilen iş karakteristikleri modelinde, bir işin beş temel boyutunun olduğu ifade edilmektedir. Bu boyutlar;<sup>269</sup>

1-İşin gerektirdiği beceri çeşitliliği (Skill Variety),

2-İşin başlangıç ve bitişinin veya işin nasıl yapılacağına belirgin olması (Job Variety),

3-İşin, hem organizasyon hem de çalışan için taşıdığı önem düzeyi (Job Significance),

4-İş üzerindeki otonomi yani işi yerine getirirken kontrol sağlama, iş planını yapma, kararlar alma, işi yönlendirme (Autonomy),

5-İş ile ilgili sağlanan geribildirim (Feedback).

Yukarıda ifade edilen beş temel boyutun bir araya gelmesi ile işin zenginleştiği varsayılmaktadır. İşteki zenginleşme düzeyinin hesaplanmasında ise potansiyel motivasyon puanı (motivating potential score) olarak kavramsallaştırılan bir formül kullanılmaktadır. Bu formül aracılığı ile, bir işin potansiyel motivasyon kapasitesi hesaplanabilmekte, puanın yüksek çıkması halinde ilgili işin yüksek derecede motivasyon etkisine sahip olduğu sonucuna varılabilmektedir. Bir işin potansiyel motivasyon puanının hesaplanmasında ise aşağıda yer alan formül kullanılmaktadır.<sup>270</sup>

$$\text{Potansiyel Motivasyon Puanı} = \frac{(\text{Beceri Çeşitliliği} + \text{İşin Belirginliği} + \text{İşin Taşıdığı Önem Düzeyi})}{(\text{Otonomi} \times \text{Geribildirim})}$$

<sup>268</sup> Gallagher, Einhorn, a.g.m., s. 369.

<sup>269</sup> Whittington, J. Lee – Goodwin, Vicki L. – Murray, Brian, “Transformational Leadership, Goal Difficulty, And Job Design: Independent And Interactive Effects On Employee Outcomes”, *The Leadership Quarterly*, Vol: 15, 2004, s. 595.

<sup>270</sup> Garg, Rastogi, a.g.m., ss. 576-577

Formülde dikkati çeken önemli bir değişkendir geribildirimdir. Geribildirim, işletme içerisindeki herhangi bir işin en temel öğelerinden birisidir ve tüm işler açısından vazgeçilmez bir unsurdur. İş karakteristikleri yaklaşımı da, geribildirim, bir işin en önemli boyutları arasında yer aldığını doğrulamaktadır.

İş genişletme uygulamaları ile iş zenginleştirme uygulamalarının eş zamanlı olarak hayata geçirilmesi halinde motivasyonun daha da fazla artacağı, işin daha anlamlı kılınacağı ifade edilmektedir. Zaman zaman işlerin genişletildiği fakat zenginleştirilmediği görülmektedir. Çalışanın yaptığı iş, yatay düzlemde genişletilirken yani çalışanın birbiri ile bağlantılı farklı işler yapması sağlanırken, bir taraftan da yerine getirdiği tüm bu işlerdeki sorumluluklarını genişletecek, karar yetkisini güçlendirecek ve çalışana işi üzerinde daha fazla kontrol sağlayacak iş zenginleştirme faaliyetlerinin de gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Böylece, iş genişletmeye bağlı motivasyon artışı, iş zenginleştirmenin de eklenmesiyle bir kat daha güçlenecektir.<sup>271</sup>

Bir kaynaktan iş genişletme ile iş zenginleştirme faaliyetlerinin potansiyel avantajları şu şekilde belirtilmektedir.<sup>272</sup>

#### İş genişletme uygulamaları;

-Çalışana, mental ve fiziksel hareketlilik sağladığından, mental ve fiziksel monotonluğu azaltmaktadır.

-Çalışanın, işine psikolojik ve teknik anlamlar yüklemesini sağlamakta, işin daha ilginç ve değerli görebilmesini desteklemektedir.

-Çalışana, farklı işlerle ilgili geribildirim bilgisi sağladığından, teknik ve davranışsal gelişime yön verilebilmektedir.

-Çalışanın, yeni ve farklı işlerde çalışmasına olanak verdiğinden, bilgi ve beceri birikimi sağlamaktadır.

-Çalışanın iş tatminini, verimliliğini ve motivasyonunu arttırmaktadır.

---

<sup>271</sup> Campion ve dğr., "Work Redesign: Eight Obstacles And Opportunities", **Human Resource Management**, Vol: 44, No: 4, 2005, s. 379.

<sup>272</sup> Chung, Kae H. – Ross, Monica, "Differences In Motivational Properties Between Job Enlargement and Job Enrichment", **The Academy Of Management Review**, Vol: 2, No: 1, 1977, s. 114-117.

### İş zenginleştirme uygulamaları;

-İş ile ilgili daha fazla karar alma fırsatı sunduğundan, çalışanın genel anlamda firmanın yönetsel süreçlerine katılımını arttırmaktadır.

-Çalışana, sadece yönetsel değil operasyonel bir çok alanda karar yetkisi tanımaktadır. Bu anlamda, işi planlama, yürütme ve denetleme faaliyetleri çalışanın inisiyatifine bırakılmaktadır.

-İşteki yönetsel sorumluluk alanını genişlettiğinden, diğer çalışanlar ile birlikte hareket etme zorunluluğu ortaya çıkmakta, takım halinde çalışma becerisi gelişmektedir.

-Çalışanın, daha yüksek performans hedefleri veya daha ileri kariyer planları yapmasını teşvik etmektedir.

-İş genişletme uygulamalarına göre daha yüksek düzeyde motivasyonel etki yaratmaktadır.

## **3.2. GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN BİREYSEL ETKİLERİ**

Performans değerlendirme sisteminin ürettiği sonuçlar, eğitim, ücret, kariyer planlama ve iş dizaynı uygulamaları gibi çeşitli insan kaynakları alt sistemleri üzerinden *dolaylı* olarak etkilemektedir. Bunun yanı sıra performans geribildirim görüşmelerinin, performans belirsizliğini azaltma, ast-üst ilişkilerini geliştirme, çalışanın iş hedeflerini revize etme veya bu verileri hedefe ulaşma yönünde kullanma, kişisel gelişimi sağlama ve değişime daha kolay uyum gösterme gibi alanlarda *doğrudan* bireysel etkilerinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Yukarıda ifade edilmeye çalışılan doğrudan bireysel etkiler aşağıda ayrıntıları ile açıklanmaktadır.

### **3.2.1. Performans Belirsizliğini Azaltma**

Organizasyonda ya da daha spesifik olarak iş ortamında, performansa ilişkin algılanan belirsizlik düzeyi arttıkça, diğer bir deyimle çalışanın zihninde kurumun istediği düzeyde performans sergileyip sergilemediği konusu belirsizleştikçe,

geribildirim arama davranışına yönelim artmaktadır.<sup>273</sup> Bu belirsizlik algılamasında temelde kişinin geçmiş performans göstergeleri önemli rol oynamaktadır. Organizasyondaki geçmiş iş performansı yüksek veya arzu edilen seviyede olan kişiler, zaten işi istenilen şekliyle yaptıkları inancı ile geribildirim bilgisinin gereksiz olduğunu düşünmekte, geribildirim arama davranışına nadiren yönelmektedir. Tam tersi durumda ise, yani geçmiş performans düzeyi tatmin edici seviyede olmayan kişiler, nasıl bir performans sergilendiğine dair belirsizlik yaşadıklarından, geribildirim bilgisine - negatif nitelikte bile olsa - sürekli geribildirim bilgisine ihtiyaç duymaktadırlar.<sup>274</sup>

Çalışanın yaptığı işin sonucunu görmesi, amaçlarına ulaştığını algılaması tatmin açısından önem taşımaktadır. Yani bireye işine ilişkin geribildirim sağlamak, tatminini arttıracak gibi kendisini geliştirmesi ve varsa eksik olduğu alanları düzeltmesi imkanı da sağlamaktadır. Terside durumda, içinde bulunduğu koşulları algılayamayan, performansına ilişkin bilgi olmaksızın işine devam eden çalışanın, kurum ile bütünleşmesi, işinde yüksek performans göstermesi olasılığı zayıflamaktadır.<sup>275</sup> Kurumun amaçları ve departman hedefleri doğrultusunda çalışanın gösterdiği performans düzeyi, organizasyonun beklediği performans düzeyi ile karşılaştırılmakta, büyük resim içerisinde kişinin bulunduğu yer belirginleştirilmektedir. Böylelikle çalışanın istenen performans düzeyinde çalışıp çalışmadığı netleştirilmektedir.<sup>276</sup>

Geribildirim, bireyin işle ilgili eylemlerini ne derecede etkin yerine getirdiğine, bu eylemlerin ne gibi sonuçlar doğurduğuna ilişkin açık, doğrudan ve dolaylı biçimde bilgi edinebilme derecesi olarak ta tanımlanmaktadır. Bu tanım, çalışanın işle ilgili performans belirsizliğini gidermede geribildirim, önemli bir araç olduğu gerçeğini bir kez daha açıkça ortaya koymaktadır. Belirsizliği giderecek bilginin motive edici iş niteliklerinden biri olduğunu Hackman ve Lawler dile getirmekte, geribildirim edinilememesi durumunda iş doyumunun ve motivasyonun düşebileceği belirtilmektedir. Diğer taraftan Wanous, geribildirim, işe bağlılığın oluşmasını

---

<sup>273</sup> Bennett, Nathan – Herold, David M. – Ashford, Susan J., “The Effects of Tolerance for Ambiguity on Feedback-Seeking Behavior”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol: 63, 1990, s. 343.

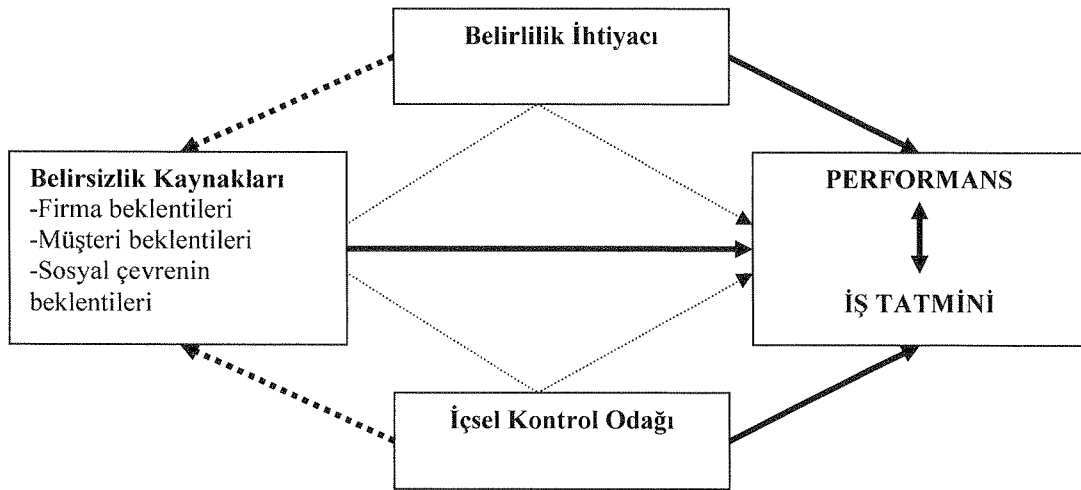
<sup>274</sup> Audia, Locke, a.g.m., s. 633

<sup>275</sup> Keser, Aşkın, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006, s. 84.

<sup>276</sup> Armstrong, Micheal, **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**, Kogan Page Pub, London, 2006, s. 84.

sağlayan “içsel motivasyona” önemli derecede etkilerinin olduğunu belirtmiştir. Brief ve Aldag’da, araştırmalarında geribildirim içsel motivasyonu ve işe bağlılığı etkileyen en önemli değişken olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla geribildirim - belirsizlik düzeyi - motivasyon ve iş doyumu arasında ilişkilerin olduğu görülmektedir.<sup>277</sup>

İş ile ilgili belirsizlik düzeyi ve performans/iş tatmini arasındaki ilişki, Şekil 12’de gösterilmektedir.



**Şekil 12:** Belirsizlik, İş Tatmini ve Performans İlişkisi

**Kaynak:** Behrman, Douglas N., Bigoness, William J., Perreault, William D., “Sources of Job Related Ambiguity and Their Consequences Upon Salespersons’ Job Satisfaction and Performance”, **Management Science**, 1981, Vol: 27, No: 11, s. 1248 (1246-1260)

Şekil 12’de, firmanın, müşterilerin veya sosyal çevrenin muhtemel belirsizlik kaynakları arasında yer aldığı görülmektedir. Çalışanın iş çevresinde (rol belirsizliği, görev tanımındaki belirsizlik, iş güvencesi anlamındaki belirsiz koşullar, kariyer yollarının belirsiz oluşu gibi), müşteri ilişkilerinde (müşteri istek ve beklentilerindeki belirsizlik, satın alma davranışındaki belirsizlik gibi) veya iş dışı sosyal yaşamında ortaya çıkan belirsizliklerin (ekonomik, kültürel veya siyasal yaşam koşullarındaki değişiklikler) bireysel performansı olumsuz yönde etkileyebileceği ileri sürülmektedir. Belirgin olmayan unsurların varlığı kişileri “belirginliğin” daha fazla olduğu koşulları

<sup>277</sup> Çakır, Özlem, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, ss. 99-101.

aramaya veya bu koşulları yaratmaya yönelmektedir. Bu yöneliş, iş üzerindeki içsel kontrolü sağlama çabasının önemli bir dışavurumu niteliğindedir. Bu aşamada, belirsizliğin giderilmesi ve içsel kontrolün<sup>278</sup> sağlanması açısından çalışan, geribildirim bilgisi arama eğilimi göstermekte, edinilen bilgi aracılığı ile de bilinmeyenle başa çıkma becerisini güçlendirmeye çalışmaktadır. Sonuç olarak geribildirim bilgisi, performans belirsizliğini gidermek, işteki ya da bulunulan pozisyondaki kontrolü arttırmak ve dolayısıyla performansı iyileştirmek için önemli bir araç olarak değerlendirilebilmektedir.<sup>279</sup>

Belirsizlik, karar alma sürecini olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle belirsiz koşulların var olduğu durumlarda değerlendirmeler veya seçimler yapmak oldukça zorlaşmaktadır.<sup>280</sup> Performansın hangi alanlarda istenen düzeyde veya hangi alanlarda istenen düzeyin altında olduğu yorumunun veya değerlendirmesinin yapılamadığı belirsiz koşullarda, ne tür davranışların sergileneceğine ve hangi teknik konulara ağırlık verileceğine dair kararlar vermek güçleşmektedir.<sup>281</sup> Bu durumda performans değerlendirme verileri, çalışana hangi alanlarda, ne tür iyileştirici çalışmalar yapması gerektiği konusundaki kararlarda yönlendirici olmaktadır.<sup>282</sup> Karar alma süreci genel anlamda geriye doğru düşünme biçimini de gerekli kıldığından, geçmişe dönüp neden-sonuç ilişkilerinin kurulması ve birtakım çıkarımlarda bulunulması ihtiyacı ortaya

---

<sup>278</sup> Kontrol odağı yaklaşımına göre; bireyler yaşamlarını kendilerinin yönlendirdiklerine ya da dış etkenlerin yaşamlarını yönlendirdiğine dair iki tür algı içerisinde yer almaktadırlar. Yaşamlarını kendilerinin yönlendirdiğine inanan bireylerde içsel kontrol odağı yer alırken, şans, kader ya da başka güçlerin kontrolünde yaşamlarının şekil aldığı düşünün bireylerde dışsal kontrol odağı baskın olmaktadır. **Kaynak:** Keser, Aşkın, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006, s. 121. İçsel kontrol odağı başka bir kaynakta, Sosyal Öğrenme Teorisinde J. B. Rotter tarafından geliştirilen, kişinin kendi davranışları ve sonuçları üzerinde kontrol sahibi olduğuna inandığı bir kişilik yönelimi olarak tanımlanmaktadır. **Kaynak:** Budak, Selçuk, **Psikoloji Sözlüğü**, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 2000, s. 382.

<sup>279</sup> Behrman, Bigoness, Perreault, a.g.m., s. 1249.

<sup>280</sup> Einhorn, Hillel J. - Hogarth, Robin M., "Decision Making Under Ambiguity", **The Journal Of Business**, Vol: 59, No: 4, 1986, s. 228.

<sup>281</sup> Atkins, Paul W.B. – Wood, Robert E. – Rutgers, Philip J., "The Effects Of Feedback Format On Dynamic Decision Making", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol: 88, 2002, s. 588.

<sup>282</sup> Downey, H. Kirk - Slocum, John W., "Uncertainty: Measures, Research, and Sources Of Variation", **The Academy Of Management Journal**, Vol: 18, No: 3, 1975, ss. 564-565.

çıkılmaktadır. İşte bu noktada geribildirim bilgisi, kişinin nedensellik arayışına ışık tutmakta, alınacak kararın doğruluk derecesini arttırmaktadır.<sup>283</sup>

Belirsizlik aynı zamanda önemli bir stres kaynağıdır. Firmada işin yapı ve içeriğinin belirgin olmaması (görev tanımlarının net olmaması), çalışma koşullarının sürekli değişkenlik göstermesi, kariyerde ilerleme olanaklarının net olmaması veya iş güvencesi anlamında firmada yaşanan belirsizlikler genel olarak çalışanlar açısından stres kaynağı olabilmektedir. Çalışanın yerine getirdiği işteki başarı düzeyinin net olmaması da - kişi açısından neyin doğru neyin yanlış yapıldığının bilinmemesi, sorumluluk alanına giren faaliyetlerin etkin şekilde yerine getirilip getirilmediğinin belirsiz oluşu gibi - stres katsayısını arttıran nedenler arasında yerini almaktadır.<sup>284</sup> Sözkonusu belirsizliğin ortadan kaldırılması için çalışanın geribildirim bilgisine ulaşması, özellikle kendi performansını ilgilendiren veriyi edinerek, performans belirsizliğini gidermesi gerekmektedir. Aksi takdirde strese bağlı oluşan fiziksel ve ruhsal endikasyonlar (kalp hastalıkları, baş ağrısı, mide problemleri, kaygı, depresyon, uykusuzluk gibi) çalışanın iş performansını negatif yönde etkilemektedir. Özellikle stres düzeyi arttıkça yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım gerçekleşmekte, örgütsel başarı olumsuz yönde etkilenmektedir. Aşırı stres, zihinsel beceri gerektiren işlerde dikkat azalması, yaratıcılığın zayıflaması ile sonuçlandığından, iş performansında düşüklük ortaya çıkabilmektedir.<sup>285</sup> Diğer bir kaynakta ise, işi yapan kişinin görev etkinliğine ilişkin geribildirim elde edememesi durumunda, firmaya katkı sağlama konusunda engellenme, firmaya yabancılaşma ve endişe hislerini duymaya başladığı belirtilmektedir.<sup>286</sup>

### 3.2.2. Ast-Üst İlişkilerini Geliştirme

Hangi düzeyde olursa olsun, ister performans değerlendirme görüşmeleri esnasında formel olarak, ister günlük iş temposu içerisinde informal olarak gerçekleşsin,

---

<sup>283</sup> Hogarth, Robin M. – Einhorn Hillel J., “Karar Alma: Tersine İlerlemek”, **Belirsizliği Yönetmek**, Çev: Gündüz Bulut, BZD Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 134.

<sup>284</sup> Greenberg, Jerrold S., **Comprehensive Stres Management**, McGraw Hill Pub., Boston, 2002, ss. 281-282.

<sup>285</sup> Sabuncuoğlu, Zeyyat – Tüz, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset Yayınları, 2003, ss. 239-245.

<sup>286</sup> Albrecht, Karl, **Gerilim ve Yönetici**, Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, Yön Ajans, İstanbul, 1988, s. 165.



performans geribildirim görüşmelerinin kişilerarası sosyal ilişkileri geliştirdiği, iletişimi arttırdığı genel olarak bilinmektedir.<sup>287</sup> Performans geribildirim görüşmeleri her şeyden önce bir *paylaşım* amacı taşıdığından, yönetici ile ast arasında veya daha genel bir ifade ile değerlemeci ile değerlendirilen arasında olumlu veya olumsuz bir etkileşim yaratmaktadır.<sup>288</sup>

Performans geribildirim görüşmelerinde yönetici ve ast arasında kurulan pozitif iletişim çalışan tatminini doğrudan etkilemektedir. Çünkü çalışan ile yönetici arasında iki yönlü bir etkileşim kurulmakta<sup>289</sup>, çalışana beklentilerini, duygularını, isteklerini veya şikayetlerini dile getirme fırsatı tanınmaktadır. Kendini ifade etme özgürlüğünü bulan kişinin ise iş tatmin düzeyi artmaktadır.<sup>290</sup>

Performans geribildirim görüşmeleri esnasında çalışan, aktif dinleme ve sorulan sorulara cevap vererek aktif katılım sağlamaktadır. Görüşmelerde, tartışma, fikir beyan etme, çözüm alternatifleri geliştirme, yorumlama, eleştirme, analiz etme, beden dilini kullanma gibi birçok iletişim unsuru belkide farkında olunmadan birlikte kullanılmaktadır. Yüzyüze görüşmeler genel olarak birebir ve uygun bir fiziksel ortamda yapıldığında, iletişim kurma açısından kişi kendisini daha rahat hissetmekte ve daha rahat ifade edebilmektedir. Bu sayede çalışan görüşmeye odaklandığından, iletilen mesajları algılama, değerlendirme ve yorumlama düzeyi artmaktadır.<sup>291</sup>

Performans geribildirim görüşmelerinde sadece teknik konular dile getirilmemektedir. Çalışanın performansını olumlu veya olumsuz şekilde etkileyen sosyal yaşama ait tüm unsurlar da görüşme kapsamına alınmaktadır. Çalışanın ailevi durumu, iş dışı sosyal çevresi, ekonomik koşulları gibi konular görüşme kapsamında değerlendirilmekte, iş performansını olumsuz etkileyen sıkıntılar için çözüm

---

<sup>287</sup> Kaynak, Tuğray ve dğr., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998, s. 208.

<sup>288</sup> Cacioppe, Ron – Albrecht, Simon, “Using 360° Feedback And The Integral Model To Develop Leadership And Management Skills”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol: 21, No: 8, 2000, s. 400.

<sup>289</sup> Gravan, Morley, Flaynn, a.g.m., s. 140.

<sup>290</sup> Nathan, Barry R. – Morhman, Allan M. – Milliman, John Jr., “Interpersonal Relations As a Context For The Effects Of Appraisal Interviews On Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study”, **The Academy Of Management Journal**, Vol: 34, No: 2, 1991, s. 354.

<sup>291</sup> Rensburg, Tony Van – Prideaux, Geoffrey, “Turning Professional Into Managers Using Multisource Feedback”, **Journal Of Management Development**, Vol: 25, No: 6, 2006, s. 567.

geliştirilmeye çalışılmaktadır. Böylece, ast ve üst arasında iş ortamında dile getirilemeyecek konular masaya yatırılmakta, ast-üst arasındaki sosyal diyalog gelişmektedir. Çok yönlü gelişen bu iletişim şekli, astın üste, üstün asta karşı duygusal yakınlığını arttırmakta, her iki tarafın birbirini daha yakından tanınmasını sağlamaktadır. Bu türlü bir etkileşim, çalışana firma için önemli olduğunu hissettirmekte, bu algılama kurumsal bağlılık düzeyini arttırmaktadır.<sup>292</sup>

Geribildirim ve iletişim kavramları birlikte tartışıldığında, özellikle çoklu geribildirim sisteminin uygulandığı firmalarda, örgüt düzeyindeki çözümlere de gitmekte fayda bulunmaktadır. Geribildirim olgusu, ilk etapta mikro düzeyde ve en basit şekliyle kaynak ve alıcı arasındaki iletişim mekanizması olarak algılansa da, çoklu geribildirim mantığı çerçevesinde ast, üst, eşitler gibi birden çok hiyerarşik kademenin yapmış oldukları değerlendirmelerin, örgüt düzeyindeki iletişim mekanizmasını bir bütün olarak harekete geçirdiği görülmektedir. Dolayısıyla bir çalışanın birden fazla değerleyici ile kurduğu iletişim örgüte yayıldığında, çalışanların bir bütün olarak sosyal etkileşim içerisine girdiği görülecektir. Bu amaçla organizasyonun, formel ve informel iletişim kanallarını her türlü geribildirim görüşmesi için etkin kılması gerekmektedir. Sözgelimi, geribildirim bilgisine ihtiyaç duyan bir çalışanın üstü ile rahatlıkla dikey iletişim kurmasını sağlamak, periyodik performans değerlendirme görüşmelerinin zamanında ve istenen düzeyde gerçekleşmesini organize etmek gerekmektedir. Ancak bu şekilde geribildirim bilgisinin istenen zamanda iletimi sağlanmış olacaktır.<sup>293</sup>

Performans geribildirim görüşmelerinde, kurulacak iki yönlü iletişim ile çalışanı kazanmak hedefleniyorsa yapıcı olmakta ve öncelikle pozitif geribildirim vermekte yarar bulunmaktadır. Kişinin zayıf yönlerini ortaya çıkararak, kişiliğini rencide etmek, psikolojik baskı kurmak ve bu amaçla sürekli negatif geribildirim bilgisine başvurmak iletişimi sekteye uğratmak, çalışanın değerleyici konumundaki üstüne karşı önyargılar geliştirmesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla çalışan ile formel veya informel düzeyde gerçekleştirilen tüm geribildirim görüşmelerinde, iletişim kanalını açık tutmak

---

<sup>292</sup> Cederblom, a.g.m., ss. 224-225.

<sup>293</sup> Jansen, Vloeberghs, a.g.m., s. 471.

ve karşılıklı sosyal diyalogu geliştirmek için geribildirim bilgisini yapıcı, düzenleyici ve geliştirici biçimde vermek gerekmektedir.<sup>294</sup>

Özellikle formel geribildirim görüşmelerinin, çalışan üzerinde baskı yarattığı unutulmamalıdır. Performansın belirli bir dönem boyunca sürekli takip edilmesi ve yüzyüze görüşmeler ile performansın bir anlamda masaya yatırılması çalışana baskı altına alabilmekte, savunma yapmaya zorlayabilmektedir. Bu durumda değerleyen ile değerlendirilen arasında zaman zaman çatışma yaşanması sözkonusu olabildiğinden, çalışana rahatlatmak ve görüşme boyunca çalışana destek vermek gereği ortaya çıkmaktadır. İşte bu noktada kurulacak iki yönlü iletişim ile olası çatışmaları engellemek, stres yüklü ortamı yumuşatmak mümkündür. Yine bu aşamada çalışanın bol bol konuşmasını sağlamak, öz değerlendirme yapmasını teşvik etmek geribildirim görüşmesini yapıcı kılmaktadır.<sup>295</sup>

Performans geribildirim görüşmelerinde doğru bir iletişim kurmak için görüşmenin belirli kıstaslar dikkate alınarak yönetilmesinde yarar vardır. Bu amaçla, geribildirim görüşmelerinin aşağıda yer alan unsurlara bağlı kalınarak yapılması, çalışan ile iletişim kanallarının her zaman açık kalmasını sağlayacaktır.<sup>296</sup>

-Değerlendirme yaparken değerlendiricinin “her zaman” veya “hiç” sözcüklerini içeren cümlelerden uzak durması gerekmektedir. Çalışanın performansının negatif veya pozitif şekilde genelleştirilmesi, değerlendirileni kızdırıp, savunmaya geçmesine neden olabilmektedir. Örneğin; “İşini hiçbir zaman istediğim şekilde yapmıyorsun” gibi kesin ifadelerden kaçınmak gerekmektedir.

-Genel manada çalışanın ana sorumluluk alanları ve performans standartlarına odaklanmak gerekmektedir. Çalışandan nelerin beklendiği net biçimde ortaya konulmalıdır.

-Değerlenenin öz değerlendirme yapmasına fırsat tanınmalıdır. Bu hareket tarzı kişinin savunma yapmasını engelleyecektir.

---

<sup>294</sup> Armstrong, Micheal – Baron, Angela, **Managing Performance: Performance Management In Action**, Chartered Institute Of Personnel And Developmant Pub., London, 2007, s. 33

<sup>295</sup> Armstrong, Baron, a.g.e., ss. 33-34.

<sup>296</sup> London, a.g.e., ss. 148-149.

-Sadece davranış veya yapılan iş analiz edilmeli, çalışan hedef alınmamalıdır.

-Özellikle iyileştirme alanlarının giderilmesi için nelerin yapılması gerektiğine çalışan ile birlikte karar verilmesi ve ortak paydada buluşularak çalışanın kabulünün sağlanması önem taşımaktadır.

-Yargılayıcı olmak yerine, yönlendirici (koç) olmaya özen gösterilmelidir.

-Çalışan ile ilgili değerlendirmelerde, kanıtların kullanımı yani yıl içerisinde tutulan notların dikkate alınması ve gözlem sonuçlarının paylaşılması direnci engelleyecektir.

-Üstün insancıl davranma eğilimi nedeniyle astını kırmamak için negatif geribildirim vermekten geri kalmaması gerekmektedir.

### **3.2.3. Hedeflere Ulaşımı Kolaylaştırma**

Oluşturulan hedeflerin performans düzeyini arttırmasını sağlamanın iki önemli ön koşulu bulunmaktadır. Bunlar:

1-Çalışanlar, saptanan hedeflerin gerçekleştirilmesi için tam anlamıyla nelerin yapılması gerektiğini net biçimde kavramış olmalıdır.

2-Özellikle belirlenmiş hedefler çalışanlar tarafından kabul görmelidir. Yani, hedefler oluşturulurken personelin görüş ve önerileri mutlaka dikkate alınmalıdır. Benimsenmeyen hedefler doğrultusunda çalışanların beklenen düzeyde istek duymamaları veya yeterince çaba göstermemeleri riski bulunmaktadır.

Yukarıda yer alan iki nedene bağlı olarak, çalışanlar ile firma arasında hedef işbirliği ve konsensüs yaratılmalıdır. İşte bu noktada hedefe yönelik sağlanan geribildirim bilgisi, hem hedefin gerçekleşmesi açısından nelerin yapılması gerektiğini ortaya koymakta hem de hedef konusunda çalışanlar ile birlikte ortak hareket etmeyi kolaylaştırmaktadır. Ancak bu şekildeki hedef bazlı iş yapma kültürü oluşacak ve performans düzeyi artış gösterecektir.<sup>297</sup>

Geribildirim mekanizması, çalışanların çeşitli hedefler oluşturmasına, hedefler ölçüsünde gelişim sağlamalarına ve iş performansını arttıracak değişim sürecine

---

<sup>297</sup> Schweiger, Sumners, a.g.m., s. 5.

yönlenmelerine fırsat tanımaktadır.<sup>298</sup> Bu kapsamda, Kim ve Hammer'ın, 113 mavi yakalı çalışan üzerinde 1976 yılında yapmış oldukları bir araştırma, geribildirim bilgisi ile hedef oluşturma arasındaki ilişkinin önemini ortaya koymaktadır. Araştırmada, çalışanlar dört gruba ayrılmış, ilk üç gruba hedef seti ile ilgili ayrıntılı açıklama ve hedeflere dönük geribildirim alma izni verilirken, dördüncü gruba geribildirim alma yasağı getirilmiştir. Araştırma sonucunda, hedeflerin geribildirim ile desteklendiği gruplarda, hedefe ulaşma ve iş tatmini düzeyinin daha üst seviyelerde gerçekleştirildiği bulgusuna ulaşılmıştır.<sup>299</sup> Renn ve Fedor'un (2001) yaptıkları diğer bir araştırma, geribildirim arama davranışının, hedef oluşturma temelinde iş performansını arttırdığını ortaya koymaktadır. Geribildirim arayan kişi, edindiği bilgileri kişisel gelişim hedefleri doğrultusunda kullanmaktadır. Bu şekildeki kullanım, kişinin kalitatif ve kantitatif iş performansını olumlu yönde etkilemektedir.<sup>300</sup> Örneğin, bir tekstil firmasının kumaş boya ünitesinde çalışan işçi, kalite iyileştirme takımında gösterdiği performans düzeyi ile ilgili takım liderinden geribildirim almaktadır. Takım lideri, işçinin takım çalışması konusunda düşük performans gösterdiğini açıkça ortaya koymuş, bunun üzerine ise işçi, takım çalışmasında daha etkin olmayı hedef olarak tespit etmiştir. İşçi bu hedefini, yıllık eğitim planlaması doğrultusunda, "takım çalışması" ile ilgili eğitimler talep ederek gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Görüldüğü gibi geribildirim arama davranışı sonucunda sağlanan geribildirim bilgisi, eksik kalınan alanda hedef saptama ile sonuçlanmış, hedefin gerçekleşmesi için adım atılmıştır.

Hedef odaklılık, kişiyi geribildirim mesajını kabul etmeye yönelten nedenlerden biri olarak görülmektedir. Çok boyutlu olmasına rağmen Locke ve Latham (1990), bu durumu hedef teorisiyle (goal theory) açıklamaya çalışmışlardır. Hedef teorisine göre, kişinin hedefleri ile gösterdiği performans arasında oluşan negatif fark ve yeteneklerin belirlenen hedefler için yetersiz kalacağı ile ilgili varolan algı, kişiyi geribildirim aramaya zorlayacaktır. Düşük performans ve düşük düzeyde öz etkinlik (self-efficacy),

---

<sup>298</sup> London, Manuel – Smither, James W., "Can Multisource Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, And Performance-Related Outcomes? Theory-Based Applications And Directions For Research", **Personnel Psychology**, Vol: 48, No: 4, 1995, s. 823.

<sup>299</sup> Ivancevich, John M. – McMahon, J. Timothy, "The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment", **The Academy of Management Journal**, Vol: 25, No: 2, 1982, s. 360.

<sup>300</sup> Ivancevich, McMahon, a.g.m., ss. 359-360.

öz etkinlik kişinin kendi yeteneğine, becerilerine ve gücüne olan inancı şeklinde tanımlanmaktadır<sup>301</sup>, yapılan işe yabancılaşma sonucunu doğurabilmektedir. Bu durumda çalışan, işteki konsantrasyonunu tekrar sağlayacak ve hedefe yönelimi motive edecek bazı davranış değişikliklerine ihtiyaç duymaktadır. İşte bu aşamada geribildirim bilgisi, kişinin öz etkinliğini ve hedef doğrultusundaki başarı şansını arttırmaktadır.<sup>302</sup>

Geribildirim bilgisi diğer taraftan, *hangi hedeflere* yönelinmesi gerektiği ve mevcut hedefler için ne tür davranışsal / teknik gereksinimlere ihtiyaç duyulduğunun netleştirilmesi açısından da önem arz etmektedir. Sözgelimi hedefin önem derecesi, zorluk düzeyi veya ilgili olduğu alan, geribildirim arama sıklığını, geribildirim kaynağını etkilemektedir. Dolayısıyla geribildirim ile hedef odaklılık arasında karşılıklı bağımlılık olduğunu söylemek mümkündür.<sup>303</sup>

Geribildirim bilgisi sadece iş bazında belirlenen hedeflere ulaşımı kolaylaştırmamakta, aynı zamanda çalışanın kişisel hedeflerine de destek olmaktadır. Kişisel hedef oluşturmada iki tür yaklaşımdan bahsedilmektedir. Öğrenme temelli hedef odaklılık (learning goal orientation) olarak kavramsallaştırılan ilk yaklaşımda kişi, yeni bilgi, beceriler edinmek suretiyle temel yetkinliklerini geliştirmek bağlamında kişisel düzeyde hedefler oluşturmaktadır. Performans temelli hedef odaklılık (performance goal orientation) yaklaşımında ise kişi, yüksek performanslı olarak görülmesini sağlamaya ve mevcut yetkinliğini kanıtlamaya çaba sarfetmektedir. İlk yaklaşımda çalışan, geribildirim bilgisini bir gelişim aracı olarak değerlendirmekte, negatif içerikli geribildirim bilgisine de yakın durarak, kişisel hedefine ulaşmaya çalışmaktadır. Ancak ikinci yaklaşımda çalışan, sadece işteki olumlu performansını doğrulatacak geribildirim bilgisine yakın durmakta, negatif geribildirim bilgisi içeren değerlendirmelerden ise uzak kalmayı tercih etmektedir. Dolayısıyla, öğrenme temelli hedef odaklılıkta geribildirim arama sıklığı ve gösterilen çaba daha üst düzeyde gerçekleşirken, performans temelli hedef odaklılıkta mevcut performansın olumlu şekilde yansıtılması amaç teşkil ettiğinden çaba sarfetmek, becerilerin geliştirilmesi için anlamlı görülmemektedir. Son olarak geribildirim olgusuna yüklenen anlamın da her iki

---

<sup>301</sup> Budak, a.g.e., s. 581.

<sup>302</sup> Audia, Locke, a.g.m., s. 640.

<sup>303</sup> Vandewalle, a.g.m., s. 583.

yaklaşım açısından farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür. Öğrenme temelli yaklaşımda geribildirim, işteki yetkinliği arttıran yararlı ve geliştirilmesi gereken alanları teşhis edici bilgi olarak algılanırken, performans temelli yaklaşımda geribildirim, sadece bir değerlendirme ve yargılama niteliği taşımaktadır.<sup>304</sup>

Geribildirim, üzerinde çalışılan hedefe ne derece ulaşıldığı ile ilgili bilgi de temin ettiğinden, çalışanın katettiği mesafe bu anlamda açıkça ortaya konulabilmektedir. Performansın, hedef oluşturma ile ilişkili olduğu söyleminden hareketle, performans gelişiminin mevcut hedeflere ulaşma düzeyine göre şekilleneceği çıkarımında bulunmak yanlış olmayacaktır. Bu çerçevede, Locke ve meslektaşlarının 1935 yılında yaptıkları bir araştırma, geribildirim-hedef etkileşimine ışık tutmaktadır. Araştırmada, kontrol grubu dışındaki diğer tüm katılımcılara hedefleri doğrultusunda belirli periyotlarda geribildirim sağlanmış, hedefe ulaşma düzeyleri ile ilgili değerlendirmelerde bulunulmuştur. Kontrol grubuna ise hiçbir şekilde geribildirim sağlanmamıştır. Araştırmanın sonucunda, geribildirim bilgisi alan çalışanların, geribildirim bilgisini temin edememiş çalışanlara göre hedefe ulaşma noktasında % 18 oranında daha başarılı oldukları bulgusuna varılmıştır.<sup>305</sup>

Pritchard ve meslektaşlarının (1988) yaptıkları diğer bir araştırma da, hedefler doğrultusunda edinilen geribildirim performansı arttırdığını doğrulamaktadır. Hava kuvvetleri personeli üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırmaya göre, hedefler doğrultusunda edinilen geribildirim bilgisinin performansı % 75 oranında arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Locke ve Latham'ın 1990'da yaptıkları diğer bir araştırma ise, geribildirim ile desteklenmiş bir eğitim programının ve program sonunda oluşturulan hedeflerin performansı arttırdığını ortaya koymaktadır.<sup>306</sup> Stansfield ve Longenecker'in 2006 yılında, Amerika'da faaliyette bulunan ve ağaç ürünleri üreten bir firmanın 310 çalışanı üzerinde yaptıkları araştırma da, hedef saptamanın ve zamanında edinilen

---

<sup>304</sup> Tuckey, Brewer, Williamson, a.g.m., s. 197.

<sup>305</sup> Baker, Buckley, a.g.m., ss. 23-24.

<sup>306</sup> Renn, a.g.m., s. 569.

geribildirim iş performansını ve etkinliği arttırdığını, daha gerçekçi hedeflerin ortaya konulmasına zemin hazırladığını doğrulamaktadır.<sup>307</sup>

Gerçekte geribildirim, çalışan performansını hedefler aracılığı ile geliştirmektedir. Yani geribildirim, hedeflere yön vermekte, hedefler de çalışan performansındaki artışı tetiklemektedir. Hedefler olmaksızın, geribildirim tek başına performansı olumlu şekilde değiştirebileceğini söylemek zordur. Çünkü hedef koymak, hangi bilgi, beceri ve yetkinliklere odaklanması gerektiğini belirginleştirmektedir. Hedefin türüne göre sözkonusu bilgi, beceri ve yetkinliklerin türü de değişebilmektedir. Dolayısıyla, hedefin gerektirdiği türdeki bilgi, beceri ve yetkinlikler için geribildirim bilgisi arama mecburiyeti gündeme gelmektedir. Hedefler, geribildirim aramayı anlamlı kılmakta, geribildirim de hedeflere ulaşımı kolaylaştıracak şekilde *gelişmeyi* desteklemektedir. Geribildirim olmadığı zaman hedefe ulaşma zorlaşmakta ve hedef odaklılığın çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisi zayıflamaktadır. Geribildirim, hedeflerle ilişkilendirilmemesi ise geribildirim etkinliğini azaltmaktadır. Dolayısıyla, hedef oluşturma ve geribildirim kavramlarının aynı anda düşünülmediği durumlarda etkinlik azalmakta, kombinasyonları ise performansı arttırmaktadır.<sup>308</sup>

Geribildirim ile hedefler arasındaki ilişki bir başka açıdan şu şekilde değerlendirilebilir. Geribildirim bir taraftan *mevcut hedefler* çerçevesinde çalışanın bulunduğu noktanın, neyi ne ölçüde başardığının bir değerlendirmesi olabileceği gibi, geribildirim görüşmesi sonrasında, iyileştirme alanlarına dönük *yeni hedeflerin* konmasına da zemin hazırlayabilmektedir. Bu kapsamda geribildirim, hem halihazırda ulaşılmak istenen hedeflere dönük bilgiler sunmakta hem de yeni iş / kişisel hedeflerin ortaya çıkmasını teşvik etmektedir. Tziner ve Latham'ın (1989), İsrail havayollarında çalışan 20 yönetici ve 125 işçi üzerinde yaptıkları bir araştırmanın sonuçlarına göre, geribildirim bilgisi ile desteklenmiş bir performans değerlendirme açık görüşmesinin ardından güçlü ve zayıf alanlara yönelik *hedeflerin belirlenmesi*, sadece geribildirim

---

<sup>307</sup> Stansfield, Timothy C. – Longenecker, Clinton O., "The Effects Of Goal Setting and Feedback On Manufacturing Productivity: A Field Experiment", **International Journal Of Productivity and Performance Management**, Vol: 55, No: ¾, 2006, s. 346.

<sup>308</sup> London, a.g.e., s.142.



bilgisinin paylaşıldığı standart bir açık görüşmeye göre iş tatminini daha çok etkilemektedir.<sup>309</sup>

#### 3.2.4. Kişisel Gelişim ve Değişime Uyum Sağlama

Birçok performans değerlendirme formunun arka yüzünde “*kişisel gelişim alanları*” şeklinde tanımlanan ve çalışan performansını doğrudan etkileyen son derece önemli bir bölüme yer verilmektedir. Bu bölüm, çalışanın gelecekte edinmesi gereken kazanımları belirlemektedir. Özellikle geribildirim sisteminin geleceğe dönük planlama işlevi, kişisel gelişim alanlarının tespit edilmesinde belirleyici olmaktadır. Kişisel gelişim planları öğrenmeyi teşvik etmekte, işte kullanılacak teknik ve davranışsal bilgi, becerilerin edinimini sağlamaktadır. Çalışan ile yönetici arasında yüzyüze gerçekleştirilen geribildirim görüşmelerinin yönlendirdiği formel gelişim planlaması yanında, çalışanın yöneticisi veya koçu ile gerçekleştirdiği informel düzeydeki tüm görüşmeler, bilgi, beceri ve davranış gelişimini destekleyen ipuçları vermektedir. Bu arada tabiki kişisel gelişim planlaması yapabilmek için öncelikle kişisel gelişim ihtiyacının olup olmadığının tespit edilmesine gereksinim duyulmaktadır.<sup>310</sup>

Performans değerlendirme sürecinde öğrenme, kişisel gelişim için kilit rol oynamaktadır. Performans değerlendirme mekanizması kendi içerisinde üç ayrı evrede öğrenmeye fırsat tanımaktadır. İlk öğrenme evresi performans değerlendirme süreci öncesine dayanmaktadır. Bu evrede, çalışanların hem mevcut rolleri yeniden tanımlanmakta hem de yeni roller tespit edilmektedir. Mevcut ve yeni roller için gerekli donanımların neler olduğu belirlendikten sonra, mevcut ve yeni rollerin verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak üzere ihtiyaç duyulan yetkinliklerin öğrenilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. İkinci öğrenme fırsatı sağlayan evre, performans geribildirim görüşmesi evresidir. Formel veya informel düzeylerde yapılabilecek yüzyüze geribildirim görüşmelerinde, öğrenme ihtiyacı çalışan ile bizzat analiz edilmekte, çalışanın mutabakatı sağlanmaktadır. Bu aşamada ayrıca geçmiş performans değerlendirme döneminde tespit edilen öğrenme hedeflerinin ne kadarının hayata geçirildiği

---

<sup>309</sup> Tziner, Aharon – Latham, Gary P., “The Effects Of Appraisal Instrument, Feedback and Goal Setting On Worker Satisfaction And Commitment”, **Joural Of Organizational Behavior**, Vol: 10, No: 2, 1989, s. 150.

<sup>310</sup> Armstrong, Baron, a.g.e., ss. 96-97.

de ayrıca analiz edilmektedir. Böylelikle kişinin öğrenme sürecine tam katılımı sağlanmış olmaktadır. Performans değerlendirme süreci sonrası öğrenme, sistemin öğrenme fırsatı sunduğu son evredir. Burada çalışanın kişisel gelişim planları doğrultusunda bir sonraki performans değerlendirme dönemine kadar geçen süre içinde sürekli yeni bilgi, beceri ve yetkinlikler kazanması sağlanmaya çalışılmaktadır. Organizasyonun beklentilerine cevap verecek yetkinliklerle donanmış olmak, çalışanlar açısından iş güvencesi yaratmakta, bu bağlamda kurumun çalışana verdiği önem ise aidiyet duygularının gelişmesini sağlayarak performansı olumlu yönde etkilemektedir.<sup>311</sup>

Kişisel gelişim planları doğal olarak değişim sürecini beraberinde getirmektedir. Bilindiği üzere organizmalar, çevrelerinde meydana gelen değişimlere karşı temel yeteneklerini kullanarak direnç göstermeye, yetersiz kaldıkları durumlarda da savunma yapmaya çalışmaktadırlar. Bu oluşum, *homeostaz* (homeostasis) kavramı ile özdeşleştirilmektedir. Homeostaz, 1865 yılında Claude Bernard isimindeki bir psikolog tarafından ortaya atılmıştır. Kavram, yaşayan canlı bir organizmanın dış çevredeki değişimler karşısında iç yapısını istikrarlı bir dengede tutma eğiliminde olması, dinamik dış çevre karşısında sürekli ayarlama ve yeniden düzenleme faaliyetlerini yerine getirmesi suretiyle değişime direnç göstermesi, çevreye uyum gücünü kendi çabasıyla korumaya çalışması olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonlardaki beşeri yapı, yaşayan ve sürekli değişen birer organizma olarak düşünüldüğünde, homeostaz kavramının bireyin değişim süreci ile ilişkilendirilmesi yerinde olacaktır. Değişim ihtiyacının gündemde olduğu durumlarda, bireyin değişime adaptasyonu için kendini yenilemesi, yeniden düzenlemesi veya istikrarlı bir denge kurması bir hayli zorlaşmaktadır. İşte bu durumda geribildirim, bireyin homeostaz sürecinde içsel kontrolü sağlamak için kullandığı en önemli bir araç haline gelmektedir. Kişisel gelişim planlarının yönlendirdiği ve sürekli geribildirim ile desteklenmiş bir değişim programının performansı olumlu şekilde etkilemesi olasıdır.<sup>312</sup>

Birey düzeyinde, geribildirim kaynaklı değişim sürecinin üç önemli güdüleyici ögesi bulunmaktadır. İlk öge, bilinç artışı ile ilgilidir. Burada çalışan, mevcut problemlerinin ve muhtemel çözüm yollarının bilincindedir, farkındalık düzeyi oldukça

---

<sup>311</sup> Armstrong, a.g.e., ss. 144-145.

<sup>312</sup> Greller, a.g.m., s. 652.

yüksektir. Sorunların giderilmesi ve değişimin gerçekleştirilebilmesi için geribildirim bilgisine ihtiyaç duyulmakta, yöneticiler veya koçlar ile geribildirim görüşmeleri yapılarak, güçlü / zayıf alanlar, performansı arttıracak gelişim / dönüşüm aksiyon planları ve gerekli davranış değişiklikleri üzerine fikir alışverişinde bulunulmaya çalışılmaktadır. Bu sayede çalışanın, değişimin getirileri ile ilgili bilinçlendirilmesine gayret sarfedilmektedir. İkinci öge, duygusal canlanmadır. Bu aşamada çalışanın performans düzeyi istenen seviyededir ve pozitif geribildirim almaktan oldukça hoşnuttur. Ancak, bir taraftan da başarısız olup negatif geribildirim almaktan çekinmektedir. Dolayısıyla yönetici veya koç, çalışana sürekli geribildirim vererek başarılı bir değişim sürecini yönetmeye çalışmaktadır. Üçüncü öge ise çevrenin yeniden değerlendirilmesidir. Bu evrede çalışan değişimin, kendi sosyal ve iş çevresine olumlu şekilde yansıtacağına farkındadır. Bunun yanı sıra çalışan, kendi performansını arttıracak değişimin eş zamanlı olarak birim / bölüm performansına katkıda bulunacağını da bilmektedir. Bu aşamada yine geribildirim bilgisi, iş ve sosyal çevrede öngörülen değişimi yönlendirici etkide bulunmaktadır.<sup>313</sup>

Değişim, geribildirim sürecinin öncesinde veya sonrasında gündeme gelebilmektedir. Diğer bir ifade ile değişime olan ihtiyaç, geribildirim bilgisini gerekli kılacağı gibi geribildirim bilgisinin kendisi de değişimi zorunlu hale getirebilmektedir. Sözelimi, bilgi, beceri ve davranışlarında değişimi hedefleyen bir çalışanın, değişim sürecinde hangi alanlara odaklanması gerektiğini belirleyebilmesi için kendi performansı ile ilgili geribildirim bilgisine ihtiyaç duymaktadır. Diğer taraftan her alanda istenen düzeyde performans sergilediğini düşünen bir çalışan, yöneticisiyle yaptığı geribildirim görüşmesinde, bilgi, beceri ve davranışlarının değişmesi gerektiğine kanaat getirebilmekte, değişim sürecini başlatabilmektedir. Her iki durumda da değişim için geribildirim bilgisinin yönlendirici etkisinin son derece önemli olduğu görülmektedir.<sup>314</sup>

Geribildirim, çalışan açısından değişim sinyalleri içeren bir öncül konumundadır. Yöneticinin veya diğer muhtemel geribildirim kaynaklarının vereceği

---

<sup>313</sup> London, a.g.e., s.139.

<sup>314</sup> Dessler, Gary, **Human Resource Management**, Prentice-Hall International Pub., London, 1997, ss. 343-344.

geribildirim, çalışanın rutin faaliyetlerini kökünden yenileyebilmekte, işteki alışkanlıklarını değiştirme zorunluluğunu gündeme getirebilmektedir. Buna karşın çalışan, geribildirim bilgisinin işaret ettiği değişim alanları için kendisini hazır hissetmeyebilir veya değişime direnç gösterme eğiliminde olabilir. Bu açıdan, geribildirim bilgisinin değişim sürecini başlatacak yapıcılıkta verilmesi, her şeyden önemlisi de çalışanın geribildirim içeriğini ve performansını arttırmak için taşıdığı önemi kavramasını sağlamak gerekmektedir. Ancak bu şekilde geribildirim, sağlıklı bir değişim sürecini tetiklemekte ve performansa olumlu şekilde yansımaktadır.<sup>315</sup>

Organizasyon içinde çeşitli zamanlarda çalışanların, bölüm veya birim değiştirebildikleri veya rotasyona tabi tutuldukları bilinmektedir. Her yeni birim veya bölüm, çalışan açısından farklı bir sosyal ortam ve farklı iş süreçleri anlamını taşımaktadır. Bu kapsamda gündeme gelen değişim, adaptasyon problemlerini daha yoğun şekilde hissettirmektedir. Bu süreç içerisinde bölüm veya birim değişikliği içinde bulunan çalışanlar çoğunlukla pasif değil aktif durumdadırlar ve bu arayış bölüme-birime dönük bilgilerin (bölümün-birimin sosyal yapısı, kültürü, hedefleri, alt politikaları, kuralları, normları, teknik ve davranışsal performans beklentileri gibi) edinimini amaçlamaktadır. Kişisel düzeyde performans geribildirim bilgisi sağlama çabalarına ilave olarak, ilgili bölümde-birimde periyodik olarak uygulanan performans değerlendirme açık görüşmeleri, adaptasyon sürecinde neyin yapıldığı veya yapılamadığı konusunda daha detaylı geribildirim bilgisi sunmaktadır. İşte bu bilgi, bölüm-birim değişikliği yaşamış çalışanlar açısından, yeni ve farklı bir işe / ortama adapte olma sürecini kısaltmakta ve kolaylaştırmaktadır.<sup>316</sup>

Rekabet boyutu ile düşünüldüğünde, organizasyonların dinamik bir dış çevrede faaliyette buldukları görülmektedir. Teknolojik, siyasal, sosyal ve ekonomik değişimlerin işletmeleri çok yönlü işgören istihdam etme zorunluluğuna ittiğini söylemek mümkündür. Sözkonusu işgören profili işletme dışı kaynaklardan temin edilebileceği gibi, mevcut çalışanların çeşitli bilgi, beceri ve yetkinlikler ile donatılması sureti ile de sağlanabilmektedir. Mevcut işgörenlerin istenen bilgi, beceri ve yetkinlikler

---

<sup>315</sup> Greguras, Gary J. – Ford, John M. – Brutus, Stephane, “Manager Attention To Multisource Feedback”, *Journal Of Management Development*, Vol: 22, No: 4, 2003, ss. 346-347.

<sup>316</sup> Baruch, a.g.m., s. 440.

ile donatılması önce organizasyon ve sonrasında birey düzeyinde ciddi bir değişim sürecini gerekli kılmaktadır. Bu değişim süreci çalışanları, organizasyonun beklediği performans düzeyinde iş görmeye yöneltmekte, bu yönelimde geribildirim sistemi ve ortaya çıkan geribildirim bilgisi, iyileştirme alanlarının belirlenmesi, performans düşüklüğü yaratan unsurların netleştirilmesini sağlamakta, dış çevrenin zorunlu kıldığı değişime adapte olma becerisini desteklemektedir.

Organizasyonel açıdan bir değerlendirme yapıldığında ise, geribildirim bilgisinin firma performansının değerlendirilmesinde ve örgütsel değişim sürecinin yapılandırılmasında da kullanılabilirdiğini belirtmek gerekmektedir. Müşterilerden, tedarikçilerden sağlanan, firmanın ürün ve hizmet kalitesine dönük performans geribildiriminin, süreçlerin geliştirilmesi, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması konularında önemli bir bilgi kaynağı olabileceği göz ardı edilmemelidir. Firma performans geribildiriminin, firmanın gelişim, öğrenme, yaratıcılık ve yenilikçiliği üzerinde önemli katkılar sağlayacağı açıktır.<sup>317</sup>

#### **4. GERİBİLDİRİM VERİLİRKEN DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN UNSURLAR**

Geribildirim, doğru verildiği takdirde bir kazanım olarak algılanmaktadır. Aksi takdirde geribildirim alan kişi, geribildirim bilgisine karşı tepki geliştirmekte, savunma yapma gereği hissetmekte ve bu nedenle bilginin gelişim amacı doğrultusunda kullanımı güçleşmektedir. Dolayısıyla, ister formel ister informel şekilde verilsin, geribildirim kaynağının geribildirim görüşmesi esnasında dikkat etmesi gereken hassas konular bulunmaktadır. Geribildirim bilgisinin, performansı geliştirme amacına hizmet edebilmesi için aşağıda yer alan ilkelere bağlı kalınarak verilmesinde yarar bulunmaktadır. Aşağıda sıralanan ilk on madde, gerek birinci bölümde ve gerekse ikinci bölümde incelendiğinden, tekrarlanmaması için özet olarak maddeleştirilmiştir.

1-Geribildirim, gözlem veya kanıtlanabilir olaylar üzerine kurgulanması, kabul edilebilirliğini arttırmaktadır. Tahmin veya duyumlara dayalı değerlendirmelerden veya ithamlardan uzak durmak gerekmektedir.

---

<sup>317</sup> Chung, a.g.m., s. 51.

2-Geribildirim bilgisinin, olabildiğince hızlı bir şekilde kaynağa aktarılması gerekmektedir. Geribildirim bilgisinin istenen etkiyi yaratabilmesi için olayın hemen ardından verilmesinde fayda bulunmaktadır.

3-Geribildirim görüşmelerinde, geribildirim kaynağına yorum yapmak yerine bol bol soru yöneltilmesi, konuya perspektif kazandırmak açısından önemli bir stratejidir. Geribildirim alan kişinin konuşmasına fırsat tanımak, gerçekleri öğrenmeyi hızlandırmaktadır.

4-Geribildirim esnasında konuyu dağıtmadan görüşmeyi yönetmek gerekmektedir.

5-Geribildirim bilgisinin, performansı arttırmaya dönük içerikte olmasına özen gösterilmelidir.

6-Geribildirim görüşmesine başlarken, pozitif geribildirim vererek başlamak olumlu bir atmosfer yaratmaktadır. Kişilerin pozitif geribildirim almaktan hoşlandıkları gerçeğini unutmamak gerekmektedir.

7-Geribildirim görüşmelerinde, çalışanın kendisini ve yaptığı işi değerlendirmesine olanak sağlanmalıdır. Geribildirim görüşmelerinde çalışanın öncelikle öz değerlendirme yapmasına fırsat verilmelidir.

8-Özellikle negatif geribildirim sözkonusu olduğunda, yapıcı olmak, eleştirinin dozunu kaçırmamak ve iyileştirme önerileri ile görüşmeyi sonlandırmak gerekmektedir. Negatif geribildirim sözkonusu olduğunda kişinin kendisini savunmasına fırsat verilmelidir.

9-Geribildirim görüşmesi boyunca kişiye net mesajların verilmesi gerekmektedir. Anlaşılmayan, karmaşık söylemlerden uzak durulmalı, yönlendirme net olmalıdır. Bir iş iyi mi, kötü mü yaptığının anlaşılamadığı geribildirim görüşmeleri sonuca ulaştırmayacaktır.

10-Genellikle geribildirim kaynağı, negatif geribildirim vermekten çekinmekte, bu türden bilgiyi vermeyi sürekli erteleme eğilimi göstermektedir. Bu davranış biçimi,

olası iyileştirmeleri ertelemektedir. Bu nedenle, negatif geribildirim bilgisinin mutlak surette zamanında verilmesinde yarar bulunmaktadır.<sup>318</sup>

Buna ilave olarak, performans geribildirim görüşmeleri boyunca dikkat edilmesi gereken ayrıntılara aşağıda yer alan maddeler eklenebilir.<sup>319</sup>

-Geribildirim, yargılamamalı sadece tanımlayıcı olmalıdır. Geribildirim kaynağının yargı süzgecinden geçirilmeden yalnızca olanı betimlemesi, kişiyi hedef almaması geribildirim görüşmesini çatışmalardan uzak tutmaktadır.

-Özellikle davranış boyutu ile ilgili değerlendirmelerde spesifik davranışlara yönelinmeli, genel değerlendirmelerden sakınılmalıdır.

-Değerlendirilenin kendi içerisinde görüşme boyunca çatışmalar yaşadığı unutulmamalıdır. Çalışan bir taraftan yöneticisinin performansını en yüksek puanlarla değerlendirmesini sağlayacak davranışlar sergilemeye çalışırken, diğer taraftan yetersizlikleri ve yaşadığı sorunlarda yöneticisinin destek ve yönlendirmesini elde edebilmek için açık ve dürüst davranmaya çalışmaktadır. Bu çatışmanın engellenmesini büyük ölçüde yeticinin tutum ve davranışlarına bağlıdır.<sup>320</sup>

-Performans geribildirim görüşmelerinde sadece geçmiş dönemde planlanan ve gerçekleşen performans değil, gelecek dönemlerde beklenen performans konularını da analiz etmek gerekmektedir. Bu amaçla, değerlendirilen ile birlikte bir gelecek planlaması yapılmalı, hedefler oluşturulmalıdır. Böylelikle, çalışanın plan ile ilgili mutabakatı sağlanmış olmakla birlikte, plan doğrultusunda sorumluluk duyması teşvik edilmiş olmaktadır. Aynı zamanda performans değerlendirme sonuçlarının işten çıkarmalar için yasal bir gerekçe teşkil etmesi, çalışanın kendisinden beklenenleri yapmasında zorlayıcı etkide bulunmaktadır.

-Performans geribildirim görüşmelerinde dikkat edilmesi gereken diğer bir önemli konu da, bu görüşmelerde bireysel performans ile örgütsel amaçların ortak noktada buluşturulması, değerlendirilenin bu konunun farkına varmasının sağlanmasıdır.

---

<sup>318</sup> Garber, a.g.e., ss.33-34.

<sup>319</sup> Armstrong, Baron, a.g.e., ss. 34-35.

<sup>320</sup> Uyargil, a.g.e., s. 87.

Bireysel performansın, örgüt performansına hangi boyutlarda etki ettiği ayrıntıları ile paylaşılmalı, çalışana bu konuda geniş bir bakış kazandırılmalıdır.<sup>321</sup>

-Geribildirim bilgisinin içeriği veya iletilme biçimi kadar, bu bilginin aktarıldığı fiziksel ortam da son derece önemlidir. Geribildirim görüşmelerinin birebir, sessiz bir ortamda ve çalışanın stres düzeyini en aza indireyecek koşullarda yapılmasında fayda bulunmaktadır. Gürültülü, çok sıcak veya çok soğuk, basık, dar mekanlarda yapılan geribildirim görüşmeleri konsantrasyon sorunlarını da beraberinde getirmektedir.<sup>322</sup>

-Geribildirim görüşmelerinin etkinliği bir bakımdan değerleyicinin performans değerlendirme konusundaki bilgi ve becerisine de bağlıdır. Değerleyicinin bu konu ile ilgili eğitimler alması, kendisini görüşmelere hazırlaması görüşmenin etkinliğinin öncelikli belirleyicileri arasındadır. Bu anlamda aktif bir dinleyici olabilmek, görüşmeyi önceden planlamak, görüşme esnasında kontrolü kaybetmemek, görüşmeyi yönlendirmek gibi konularda hazırlıklı ve deneyimli olmanın faydaları bulunmaktadır.<sup>323</sup>

-Performans geribildirim görüşmesi sonrasında yapılacaklara da önem vermek gerekmektedir. Kişinin performansını görüşme sonrasında, belirlenen hedefler çerçevesinde düzenli olarak takip etmek, ara ara geribildirim görüşmeleri planlamak, hedeflere ulaşma düzeyine göre değerlendirmelerde bulunmak ve ilerlemeyi ödüllendirmek, performans gelişimini tetikleyecektir.

---

<sup>321</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 337.

<sup>322</sup> Örucü, Köseoğlu, a.g.e., 38.

<sup>323</sup> Ergin, a.g.e., s. 149.



### III. BÖLÜM

## **GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİNİN ANALİZİNE YÖNELİK UYGULAMA**

### **1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırma genel olarak, işletmelerde uygulanmakta olan geribildirim sisteminin, çalışanların performansı üzerindeki etkilerini analiz etmeyi ve dolayısıyla sistemin etkinliğini ölçümlemeyi amaçlamaktadır.

Araştırma, tezin teorik alt yapısını bir bütün olarak temsil ettiği düşünülen ve ikinci bölümde yer verilen model dikkate alınarak tasarlanmıştır. Söz konusu modelde, performans değerlendirme sisteminin, çeşitli insan kaynakları alt süreçleri ve bireysel süreçler olmak üzere iki temel alana etkide bulunduğu görülmektedir ve bu etkileşimin öncelikle çalışanların “*motivasyonu*” üzerinde olumlu tesir yarattığı teorik olarak varsayılmaktadır. Motivasyon artışının da sonraki aşamada çalışanların iş tatminini ve dolaylı olarak performansını tetikleyeceği önermesinden hareket edilmektedir. Bu çerçevede araştırma, daha spesifik düzlemde performans değerlendirme sisteminin ücret, kariyer planlama, eğitim, iş dizaynı alt sistemleri ile ilişkilendirilmesinin ve sistemin türettiği geribildirim bilgisinin bireysel yansımalarının *öncelikle* motivasyonu etkileyip etkilemediği konusunu analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmadan elde edilen bulguların, “performans değerlendirme verilerinin diğer süreçler ile ilişkilendirilmesi motivasyon üzerinde etkilidir” savını desteklemesi halinde, bu etkinin iş tatmini ve performans artışı ile sonuçlanacağı yorumu yapılacaktır.

Araştırmanın temel sorusu ve test edilen hipotezler aşağıda sıralanmaktadır.

#### **Araştırmanın Temel Sorusu**

“İşletmede uygulanmakta olan geribildirim sistemi çalışan performansını artırır mı?”

### **Araştırma Modelinde Yer Alan Alt Boyutlara İlişkin Hipotezler**

**H<sub>1</sub>**: Geribildirim sistemi ile eğitim sisteminin ilişkilendirilmesi çalışan motivasyonunu artırır.

**H<sub>2</sub>**: Geribildirim sistemi ile ücretleme sisteminin ilişkilendirilmesi çalışan motivasyonunu artırır.

**H<sub>3</sub>**: Geribildirim sistemi ile kariyer yönetim sisteminin ilişkilendirilmesi çalışan motivasyonunu artırır.

**H<sub>4</sub>**: Geribildirim sistemi ile iş dizaynı uygulamalarının ilişkilendirilmesi çalışan motivasyonunu artırır.

**H<sub>5</sub>**: Geribildirim sisteminin bireysel etkileri çalışan motivasyonunu artırır.

## **2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Araştırmanın ana kütlesi, Bursa ilinde faaliyet gösteren, genel olarak otomotiv sektöründe olmak üzere metal iş kolunda üretim yapan işletmelerden oluşmaktadır.

Örneklem, ana kütlede yargısal (kasti) örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Yargısal örneklemin yapısı gereği araştırma kapsamına girecek örneklemin tespitinde temel ölçüt araştırmacının yargısıdır. Bu tür örneklemede örnek birimleri, araştırmacının kendi kararına göre seçilir, örnek büyüklüğünün yeterli olup olmadığına veri toplama süreci içerisinde araştırmacı karar verir.<sup>324</sup> Bu noktadan hareketle, araştırmanın örneklemini oluşturan firmaların belirlenmesinde aşağıda yer alan koşullar (yargılar) dikkate alınmıştır. Bunlar;

1-Araştırma kapsamında yer alacak firmanın metal iş kolunda faaliyet göstermesi,

2-Araştırma kapsamında yer alacak firmanın tercihen otomotiv sektöründe üretim yapıyor olması,<sup>325</sup>

3-Araştırma kapsamında yer alacak firmanın büyük ölçekli olması,

<sup>324</sup> Yükselen, Cemal, **Pazarlama Araştırmaları**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 69.

<sup>325</sup> Otomotiv sektörünün insan kaynakları uygulamaları açısından daha başarılı olması, insan kaynakları biriminin daha üst düzeyde kurumsallaşmış olması ve bu sektörde beşeri yapının gelişimine önem atfedilmesi, otomotiv sektörünün temel uygulama alanı olarak tercih edilmesinde belirleyici faktörler arasında yer almaktadır.

4-Araştırma kapsamında yer alacak firmada, performans değerlendirme sisteminin, eğitim, ücretleme, kariyer planlama ve iş dizaynı alt süreçlerinin tamamı ile mutlak ölçüde ilişkilendirilmiş olması,

5-İlgili çalışanın, en az iki dönem performans değerlendirme uygulamalarına katılmış olması,

6- Araştırma kapsamında yer alacak firmada, araştırmanın hedef kitlesi olan ara kademe yöneticilerin, performans değerlendirme sistemi ile ücret, kariyer planlama, eğitim ve iş dizaynı alt sistemlerinin ilişkilendirildiği konusunda bilgilendirilmiş olması.

Bu çerçevede yukarıda yer alan altı koşulu aynı anda sağlayan 6 firmada, toplam 206 ara kademe yönetici üzerinde uygulama gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın örnekleme üzerinde iki boyutta analizler gerçekleştirilmiştir. Örgütsel düzeyde yapılan ilk boyuttaki analizde, araştırma kapsamına alınan firmaların performans değerlendirme sistemleri ile ilgili genel veriler değerlendirmeye alınmıştır. Bu çerçevede, mevcut sistemin yapısal özellikleri ve örgütsel çıktılar üzerindeki olası etkileri ortaya konulmuştur. Bireysel düzeydeki analizde ise, ara kademe yöneticilerin PDS'nden duyduğu memnuniyet, sistemin kurgusuna dönük etkinlik değerlendirmeleri ve geribildirim bilgisinin çalışan performansı üzerindeki tesirleri belirlenmeye çalışılmıştır.

### **3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Araştırma, zaman ve maliyet unsurları dolayısıyla Türkiye genelinde değil, Bursa ilinde faaliyet gösteren ve istenen koşulları sağlayan firmalarda gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, performans değerlendirme sisteminin eğitim, ücret, kariyer planlama ve iş dizaynı uygulamalarının tamamı ile ilişkilendirilmiş olması şartının arandığı daha önce belirtilmişti. İnsan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde, ilgili firmalarda sadece yönetici pozisyonundaki çalışanlar düzeyinde sözkonusu ilişkilerin tamamının kurulduğu tespit edilmiştir. Mavi yakalılar ve ofis personeli bazında performans değerlendirme sistemi ile ücret, kariyer planlama, eğitim ve iş dizaynı uygulamaları arasında *sınırlı / etkin olmayan* ilişkilerin kurulduğu yine insan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde saptandığından, sağlıklı ve doyurucu veri

elde edileceği düşünölen ara kademe yöneticiler üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Tepe yöneticiler, zaman kısıtları ve yoğun iş temposu nedeniyle araştırma kapsamının dışında tutulmuştur.

Araştırmadaki diğler bir kısıt, bir çalışanın performansı üzerinde birden çok faktörün etkili olması nedeniyle, kişinin performans düzeyinin firmada uygulanmakta olan geribildirim sisteminden ne derecede etkilendiğinin tespit edilmesindeki güçlüktür.

Araştırma, zamanlama olarak firmaların performans değlerleme dönemleri ile çakıştığından, ara kademe yöneticilerin konuya olduğundan daha fazla eleştirisel bakma olasılığının bulunması göz ardı edilmemelidir.

Anket bir anlamda performans değlerleme sisteminin etkinliğini ölçümlemeye çalıştığından, iletişim kurulan birçok firma yöneticisinin kişisel kaygıları nedeniyle araştırma talebi reddedilmiştir. Yapılan birçok girişimden sonuç alınamamıştır. Bu da araştırmanın örneklem hacmini doğal olarak kısıtlamıştır. Yoğun çabalar sonucunda, gerekli araştırma koşullarını sağlayan sadece altı firma çalışmayı destekleme kararı almıştır.

#### **4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın verileri, anket ve yüzyüze görüşme yöntemleri kullanılarak toplanmıştır.

Araştırmada öncelikle her bir firmanın insan kaynakları yöneticisi ile ayrı ayrı ön görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde, firmada uygulanmakta olan performans değlerleme sisteminin ücret, kariyer planlama, eğitim ve iş dizaynı alt sistemleri ile ilişkilendirilip ilişkilendirilmediği netleştirilmiştir. Öngörölen ilişkinin kurulmadığı firmalar araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Uygulama kararı alınan firmalarda, yine ön görüşme kapsamında, hedef gruplar (ara kademe yöneticiler), firmanın organizasyon şemaları incelenmek suretiyle tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, anket uygulaması ile ilgili bir bilgilendirme metni oluşturulmuş ve araştırma kapsamındaki ara kademe yönetici grubu ile paylaşılmıştır. Ön görüşmelerde son olarak uygulama tarihi ve anket geri dönüşleri için hedef süreler üzerinde mutabakat sağlanmıştır.

Uygulama yapılan firmalarda ara kademe yöneticilerin dolduracakları bir anket formu (EK-1) ve ilgili firmanın insan kaynakları yöneticisinin dolduracağı bir “yönetici

soru formu” (EK-2) geliştirilmiştir. Ara kademe yöneticilerden doldurmaları istenen anket formu dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, kişiye ait demografik bilgiler ile firmadaki pozisyonu ve kıdemi gibi iş bilgilerine yer verilmiştir. İkinci bölümde, yöneticilerden firmada uygulanmakta olan mevcut performans değerlendirme sistemini tasarım etkinliği yönü ile değerlendirmeleri istenmiştir. Bu çerçevede, firmanın tespit ettiği değerlendirme kriterleri, yapılan değerlendirmelerin doğruluk derecesi, sistem ile ilgili bilgilendirme yeterliliği, açık görüşmelerin etkinliği gibi konular mercek altına alınmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde, geribildirim sisteminin ilgili performans değerlendirme alt süreçleri ile ilişkisi ve bireysel etki boyutu sorgulanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde, performans-eğitim, performans-ücret, performans-kariyer ve performans-iş dizaynı ilişkileri ayrı ayrı bölümler altında değerlendirilirken, sistemin bireysel etki boyutu ayrıca incelenmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise, geribildirim sisteminin davranış boyutu ile ilgili ifadeler yer verilmiştir. Ankette, cevaplayıcıların ifadelere katılma derecelerini ölçümlemek üzere 5’li Likert ölçeği, [ Kesinlikle Katılmıyorum (1) - Kesinlikle Katılıyorum (5)], kullanılmıştır.

Ara kademe yöneticilerin doldurduğu anket formunun ana bölümleri ve her bir bölümde yer alan ifade sayıları Tablo 2’de belirtilmektedir.

**Tablo 2:** Ankette Yer Alan Bölümler ve İfade Sayıları

<b>Ankette Yer Alan Bölümler</b>	<b>İfade Sayısı</b>
I.BÖLÜM	5
II.BÖLÜM	6
III.BÖLÜM	29
-Performans / Eğitim İlişkisi	5
-Performans / Ücret İlişkisi	5
-Performans / Kariyer İlişkisi	4
-Performans / İş Dizaynı İlişkisi	9
-Bireysel Etki Boyutu	6
IV.BÖLÜM	4
<b>TOPLAM</b>	<b>44</b>

Diğer taraftan, her bir firmanın insan kaynakları yöneticisinin dolduracağı bir “yönetici soru formu” oluşturulmuştur. Bu formda öncelikle, firmadaki mevcut geribildirim sistemine dönük bilgi elde etmeyi amaçlayan 7 ifadeye yer verilmiştir. Geribildirim sisteminin uygulanma periyodu, değerlendirme kaynakları, açık görüşmeler ve periyodu, geribildirim bilgisinin iletim biçimi gibi konularda bilgi toplanmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra insan kaynakları yöneticisinin, mevcut performans değerlendirme sisteminin etkinliğini, başarı düzeyine göre bizzat değerlendirdiği toplam 12 ifadeyi kapsayan ayrı bir bölüm oluşturulmuştur. Yönetici soru formunda son olarak sistemin organizasyonel düzeydeki etkinliği, 8 ifade ile ölçümlenmeye çalışılmıştır. Yönetici soru formları, insan kaynakları yöneticileri ile yüzyüze görüşme yöntemi kullanılarak doldurulmuştur.

Veri toplama aşaması Şubat 2008 ile Mart 2008 arasındaki iki aylık zaman diliminde tamamlanmıştır.

## **5. DEĞERLENDİRME METODOLOJİSİ VE ÖLÇEĞİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI**

Elde edilen veriler SPSS 13.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiş, tablo ve grafiksel gösterimlerde Microsoft Excel programından yararlanılmıştır.

Uygulama aşamasına geçmeden önce, anketin güvenilirliği test edilmiştir. Bu amaçla, bir firmada 30 anketi kapsayan pilot çalışma yürütülmüştür. Elde edilen veriler çerçevesinde genel ve alt bölümlerin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha) hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo 3:** Tüm Ölçek ve Alt Bölümler Bazında Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<b>Bölümler</b> (N=206)	<b>İfade Sayısı</b>	<b>Madde Toplam Korelasyonu</b>	<b>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>)</b>
II.Bölüm	6	0,47	<b>0,80</b>
III.Bölüm	29	0,33	<b>0,92</b>
-İnsan Kaynakları Etki Boyutu	23	0,35	0,92
-Bireysel Etki Boyutu	6	0,68	0,91
<b>TÜM ÖLÇEK</b>	35	0,32	<b><u>0,93</u></b>

Tablo 3'ten de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeğin yüksek oranda güvenilir olduğu ( $\alpha=0,93$ ) saptanmıştır. Yine alt bölümler bazında iç tutarlılık katsayıları II. Bölüm için ( $\alpha = 0,80$ ), III.Bölüm için ( $\alpha = 0,92$ ) olarak hesaplanmıştır ki bu da oldukça yüksek bir güvenilirlik oranını ifade etmektedir. Alpha değerleri, araştırmada kullanılan ölçeğin tutarlı olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Bilindiği üzere istatistiksel bir çalışmada, çeşitli testlerin yapılabilmesi için dağılımın normal veya normale yakın olması gerekmektedir. Çünkü verilerin normalden uzak olması analiz sonuçlarının sapmasına ve dolayısıyla yapılan yorumların yanlış olmasına neden olmaktadır.<sup>326</sup> Bu amaçla, elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığı, Kolmogorov-Smirnov (KS) test uygulaması ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda anketteki tüm değişkenlere ilişkin verilerin normal dağıldığı görülmüştür.

## 6. DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

Doğrulayıcı faktör analizi (Confirmatory Factor Analysis), belirlenen bir ölçme modelinin tutarlılığının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılmaktadır.<sup>327</sup> Doğrulayıcı faktör analizi, geleneksel yöntemle yapılan faktör analizlerinden farklı olarak, daha önceden araştırmacı tarafından belirlenmiş bir faktöryel yapının doğrulanmasını test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Örneğin, normal faktör analizinde, her bir maddenin her faktördeki yük miktarı ortaya konulsa da, doğrulayıcı faktör analizinde, her bir maddenin, kendisini açıklayan örtük değişkene ilişkin regresyon katsayıları (bunlar da faktör analizindeki faktör yüklerine benzetilebilirler) belirlenmektedir. Bu tür çalışmalarda, ölçek maddeleri tarafından yapılandırıldığı düşünülen birden fazla örtük (latent) değişkenin, bir başka örtük değişken tarafından açıklandığı varsayılır ve bu varsayımın dataya uygunluğu test edilir.<sup>328</sup>

Model uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri ve bu indekslerin sahip olduğu istatistiksel fonksiyonlar

---

<sup>326</sup> Albayrak, Ali Sait v.dğr., **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s. 54.

<sup>327</sup> Yurdugül, Halil, Çoktan Seçmeli Test Sonuçlarından Elde Edilen Farklı Korelasyon Türlerinin Birinci ve İkinci Sıralı Faktör Analizlerindeki Uyum İndekslerine Etkisi, **Elementary Education Online**, Vol: 6, No: 1, s. 155. (154-179)

<sup>328</sup> Şimşek, Ö. Faruk, Bilimsel Araştırma ve Yapısal Eşitlik Modeli, <http://80.251.40.12/~ozbek/omer.htm>, 04.04.2008, s. 2.

bulunmaktadır. Analizde, uyum iyiliği indeksi (goodness of fit index-**GFI**), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (adjusted goodness of fit index-**AGFI**), standardize edilmiş kök ortalama kare artık (Standardized **RMR**) ve kök ortalama kare yaklaşım hatası (Root mean square error of approximation-**RMSEA**), Bentler karşılaştırmalı uyum indeksi (Bentler Comparative Fit Index-**CFI**) dikkate alınmaktadır. Sözkonusu modelin ölçme gücünün tespitinde yukarıda ifade edilen indekslerin belirli uyum değerlerine sahip olması beklenmektedir. Bu değerler Tablo 4’te yer almaktadır.<sup>329</sup>

**Tablo 4:** Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
RMSEA	0.00<RMSEA<0.05	0.05<RMSEA<0.10
SRMR	0.00<SRMR<0.05	0.05<SRMR<0.10
GFI	0.95<GFI<1.00	0.90<GFI<0.95
AGFI	0.90<AGFI<1.00	0.85<AGFI<0.90
CFI	0.95<CFI<1.00	0.90<CFI<0.95

Elde edilen veriler kapsamında, araştırma modelinin *ölçme gücünü* veya diğer bir deyimle ölçme aracının geçerliliğini sınamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz çerçevesinde, insan kaynakları etki boyutu ve bireysel etki boyutu olmak üzere iki ana bölüm bazında ortalamalar, standart sapma ve indeks uyum değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

### 6.1. İnsan Kaynakları Etki Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Performans değerlendirme sisteminin, eğitim, ücretleme, kariyer planlama ve iş dizaynı uygulamaları ile ilişkilerini sorgulayan dört ifade grubu ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Sonuçlar Tablo 5- Tablo 8 aralığında görülmektedir.

<sup>329</sup> Erdoğan, Yavuz – Bayram, Servet – Deniz, Levent, “Web Tabanlı Öğretim Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Çalışması”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2007, Cilt: 4, Sayı: 2, s. 11. (1-14)



**Tablo 5:** “Performans Değerleme Sistemi-Eğitim Sistemi İlişkisi” Soru Grubu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	Ortalama	Standart Sapma
Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler, motivasyonumu arttırmaktadır.	3,56	0,86
Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler, bilgi seviyemi arttırmaktadır.	3,79	0,84
Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler, beceri düzeyimi arttırmaktadır.	3,65	0,85
Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler, davranış gelişimimi desteklemektedir.	3,72	0,83
Tüm Ölçek	3,68	0,76
<b>GFI: 0,99    AGFI: 0,96    CFI: 0,99    SRMR: 0,01    RMSEA: 0,00</b> ( $\alpha = 0,91$ )		

**Tablo 6:** “Performans Değerleme Sistemi-Ücretleme Sistemi İlişkisi” Soru Grubu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	Ortalama	Standart Sapma
Ücretimin, gösterdiğim performansa göre ayarlanması motivasyonumu arttırmaktadır.	3,74	1,01
Performans sonucuma bağlı aldığım ücret miktarı, yaşam standartımı yükseltecek düzeydedir.	2,74	1,05
Performans sonucuma bağlı aldığım ücret miktarı, sosyal saygınlığımı arttıracak düzeydedir.	2,71	1,05
Firmamda, performans değerlendirme sonuçlarının ücretlere yansıtılması, adil bir ücret sisteminin varlığına işaret etmektedir.	3,04	1,13
Tüm Ölçek	3,17	0,92
<b>GFI: 0,95    AGFI: 0,77    CFI: 0,95    SRMR: 0,06    RMSEA: 0,1</b> ( $\alpha = 0,82$ )		

**Tablo 7:** “Performans Değerleme Sistemi-Kariyer Sistemi İlişkisi” Soru Grubu  
Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	Ortalama	Standart Sapma
Performans değerlendirme verileri, doğru bir kariyer planlaması için önem taşımaktadır.	3,82	0,96
Kariyerimin performansıma göre planlanması beni motive etmektedir.	3,65	0,95
Performansıma bağlı bir kariyer gelişimi, öğrenme isteğimi arttırmaktadır.	3,83	0,83
Gösterdiğim yüksek performansa denk, firma içinde statü elde ettiğimi düşünüyorum.	3,25	1,02
Tüm Ölçek	3,63	0,76
<b>GFI: 0,98    AGFI: 0,93    CFI: 0,98    SRMR: 0,02    RMSEA: 0,00</b> ( $\alpha = 0,80$ )		

**Tablo 8:** “Performans Değerleme Sistemi-İş Dizaynı İlişkisi” Soru Grubu  
Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	Ortalama	Standart Sapma
Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, motivasyonumu arttırmaktadır.	3,62	0,85
Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, işimde yaşadığım monotonluğu gidermektedir.	3,62	0,88
Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, bilgi, beceri ve yetkinliklerimi arttırmaktadır.	3,74	0,83
Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, bir üst yöneticiliğe hazırlanmamda bana destek olmaktadır.	3,72	0,83
Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, hangi işte daha verimli çalışacağım konusundaki tespiti kolaylaştırmaktadır.	3,57	0,88
Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, sosyal ilişkilerimi geliştirmektedir.	3,58	0,90
Yüksek performansıma bağlı olarak, yaptığım iş alanının genişletilmesi (iş genişletme), motivasyonumu arttırmaktadır.	3,73	0,89
Yüksek performansıma bağlı olarak, iş üzerindeki yetki ve kontrolümün artırılması (iş zenginleştirme), motivasyonumu arttırmaktadır.	3,89	0,77
Tüm Ölçek	3,69	0,68
<b>GFI: 0,85    AGFI: 0,73    CFI: 0,87    SRMR: 0,07    RMSEA: 0,10</b> ( $\alpha = 0,91$ )		

Tablo 5-Tablo 8 aralığında yer alan uyum değerleri, Tablo 4’te yer alan veriler ile karşılaştırıldığında, insan kaynakları etki boyutunu ölçümlemek için kullanılan ölçeğin, ölçme gücünün kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

## 6.2. Bireysel Etki Boyutu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Performans değerlendirme sisteminin, çalışanlar üzerindeki doğrudan etkisini ölçümlemek üzere 5 ifadeden oluşan ayrı bir soru grubuna yer verilmiştir. Bu soru grubuna uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucu Tablo 9’da yer almaktadır.

**Tablo 9:** “Performans Değerleme Sisteminin Bireysel Etki Boyutu ” Soru Grubu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	Ortalama	Standart Sapma
Uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi sayesinde, performansımı hangi yönlerde geliştirmem gerektiğine karar verebilmekteyim.	3,40	0,98
Firmamda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, ast ve üstlerle olan iletişimimi geliştirmektedir.	3,29	0,99
Firmamda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, iş hedeflerime ulaşmamı kolaylaştırmaktadır.	3,34	1,06
Firmamda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, kişisel gelişimimi sağlamaktadır.	3,39	0,91
Firmamda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, olası değişimlere kolay uyum sağlamama destek olmaktadır.	3,30	0,95
Tüm Ölçek	3,34	0,85
<b>GFI: 0,97   AGFI: 0,93   CFI: 0,99   SRMR: 0,02   RMSEA: 0,01</b> ( $\alpha = 0,91$ )		

Bireysel etki boyutu soru grubu doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, Tablo 4’teki değerler dikkate alındığında, sözkonusu ölçeğin ölçme gücünün kabul edilebilir seviyede olduğunu göstermektedir.

Her iki boyut birlikte değerlendirildiğinde araştırmada, geribildirim sisteminin çalışan performansı üzerindeki etkisini ölçme yeteneğine sahip bir ölçeğin kullanıldığını söylemek mümkündür.

## 7. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BİLGİLER

Araştırma verileri temelde üç kategori altında analiz ve yorumlara tabi tutulmuştur. İlk kategoride, firmaların genel profiline ve araştırma kapsamındaki firmalarda uygulanmakta olan mevcut performans değerlendirme sisteminin genel yapısını yansıtan bilgilere yer verilmiştir. İkinci kategoride, çalışanların mevcut performans değerlendirme sisteminin etkinlik düzeyi ile ilgili görüşlerine, bu konuda yapılan analiz ve bulgulara değinilmiştir. Üçüncü ve son kategoride ise, her firmanın performans değerlendirme sisteminin içsel başarısı (yapılan değerlendirmelerin başarı düzeyi ile

performans değerlendirme sisteminin ücret-egitim-kariyer planlama ve iş dizaynı gibi uygulamalar açısından ulaştığı başarı düzeyinin ortaya konulduğu aşama) ve organizasyonel çıktılar (hata sayısı, maliyetler, verimlilik gibi) üzerindeki etkinliği, bizzat insan kaynakları yöneticilerinin ifadeleri doğrultusunda analiz edilmiştir.

### 7.1. Araştırma Kapsamındaki Firmaların Genel Profiline ve Performans

#### Değerleme Sistemlerinin Yapısına İlişkin Bilgiler

Bu aşamada, uygulama yapılan firmaların faaliyet gösterdiği sektör, üretim konusu ve çalışan sayısı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Sözkonusu bilgiler Tablo 10'da görülmektedir.

**Tablo 10:** Araştırma Kapsamındaki Firmaların Genel Profiline İlişkin Bilgiler

Firma	Faaliyet Gösterilen Sektör	Üretim Konusu	Çalışan Sayısı
A Firması	Otomotiv Yan Sanayi	Tampon	Mavi: 200 Beyaz: 68
B Firması	Otomotiv Yan Sanayi	Enjeksiyon	Mavi: 4460 Beyaz: 600
C Firması	Otomotiv Yan Sanayi	Kaporta için sac üretimi	Mavi: 386 Beyaz: 244
D Firması	Metal İş Kolu	Sanayi boruları	Mavi: 519 Beyaz: 147
E Firması	Otomotiv Yan Sanayi	Motor içi bağlantı boruları	Mavi: 492 Beyaz: 60
F Firması	Otomotiv Yan Sanayi	Egzos	Mavi: 352 Beyaz: 53

Görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki firmaların tamamı büyük ölçekli firma olup, araştırmanın kapsamı başlığı altında ifade edildiği üzere tamamı yine metal işkolunda ve çoğunluğu otomotiv sektöründe üretim yapmaktadır. Bu anlamda, araştırmanın kapsamı tanımlanırken ifade edilen ilk üç ön koşulun, sözkonusu firmalarda genel olarak sağlandığı görülmektedir.

Bu aşamada ayrıca araştırma kapsamındaki firmalarda uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin çeşitli yapısal özelliklerini yansıtan bilgilere de yer verilmiştir. Sözkonusu bilgiler Tablo 11’de sıralanmaktadır.

**Tablo 11:** Araştırma Kapsamındaki Firmaların Performans Değerleme Sistemlerine İlişkin Bilgiler

İfade	Seçenekler	Frekans Dağılımı
1-Performans değerlendirme sisteminiz yılda kaç kez uygulanmaktadır?	Ayda bir	-
	Üç ayda bir	-
	Altı ayda bir	% 33,3
	Yılda bir	% 66,7
2-Performans Değerleme Tekniğiniz?	Tekli Değerlendirme	% 50
	Çoklu Değerlendirme	% 50
3-Çoklu değerlendirme tekniği uyguluyor ise, hangi formel pozisyonlar değerleyen konumunda yer almaktadır?	Yöneticiler, Eşitler, Astarlar	% 100
	Özdeğerleme	-
	Müşteriler	-
4-Firmanızda formel geribildirim görüşmeleri (yüzyüze / açık görüşme) yapıyor mu?	Evet	% 83,3
	Hayır	% 16,7
5-Firmanızda formel olarak hangi sıklıkta geribildirim görüşmeleri yapılıyor?	Ayda bir	-
	Üç ayda bir	-
	Altı ayda bir	% 33,2
	Yılda bir	% 33,4
	Diğer: (İki yılda bir)	% 16,7
	Cevapsız	% 16,7
6-Performans değerlendirme sonuçları mavi yakalı çalışanlar ile ne şekilde paylaşılıyor?	Yazılı	% 33,3
	Sözlü	% 16,7
	Yazılı ve Sözlü	% 16,7

	Paylaşılmıyor	% 33,3
7-Performans değerlendirme sonuçları beyaz yakalı çalışanlar ile ne şekilde paylaşılıyor?	Yazılı	% 16,7
	Sözlü	% 50
	Yazılı ve Sözlü	% 33,3
	Paylaşılmıyor	-
8-Açık görüşmeler dışında, firmanızda herhangi bir planlı geribildirim görüşmesi yapılıyor mu?	Evet	% 33,3
	Hayır	% 66,7

Tablo 11'deki verilere bakıldığında, firmaların çoğunluğunda (% 66,7) performans değerlendirme sisteminin yılda bir uygulandığını göstermektedir. Firmaların tekli ve çoklu değerlendirme tekniğini kullandıkları ve özellikle çoklu değerlendirmelerde yöneticilerin, astların ve eşitlerin değerleyici pozisyonunda yer aldıkları tespit edilmiştir. Araştırma kapsamındaki firmalarda yüzyüze performans geribildirim görüşmelerinin çoğunlukla uygulandığı (% 83,3) bilgisine ulaşılmıştır. Geribildirim görüşmelerinin ise genel anlamda aylık ve altı aylık periyotlarda yapıldığı görülmekle birlikte, sadece iki yılda bir yapılabildiği de saptanmıştır.

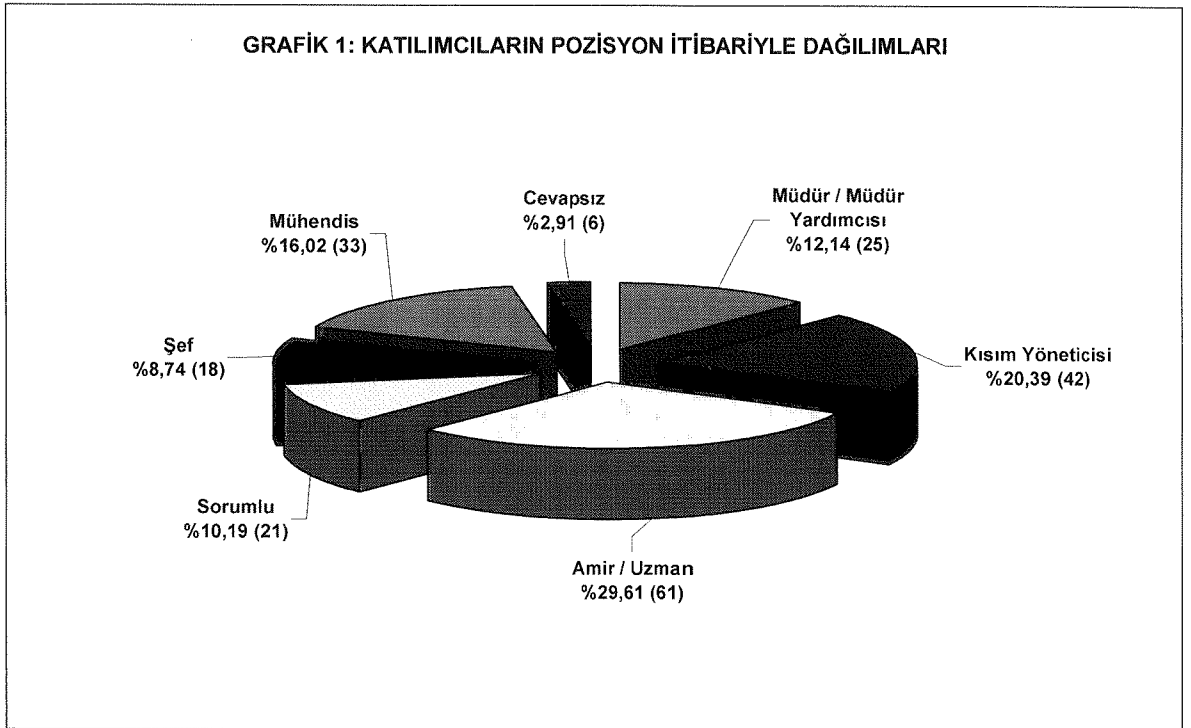
Diğer taraftan geribildirim bilgisinin mavi yakalılar ve beyaz yakalılar düzeyinde hangi iletişim yöntemi kullanılarak paylaşıldığı da sorgulanmıştır. Buna göre firmalarda, performans değerlendirme sonuçlarının mavi yakalılarda yazılı (% 33,3), beyaz yakalılarda ise ağırlıklı olarak sözlü (% 50) şekilde paylaşıldığı görülmüştür. Bazı firmalarda mavi yakalılar düzeyinde performans değerlendirme bilgisinin hiçbir şekilde paylaşılmadığı da ulaşılan bulgular arasındadır (%33,3). Belirtilen görüşme periyotları dışında firmalarda genel olarak ayrı bir planlı performans geribildirim görüşmesinin yapılmadığı belirtilmektedir.

## 7.2. Katılımcıların Genel Profiline İlişkin Bilgiler

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların görev yaptıkları pozisyon, işletmede çalışma süreleri (kıdem), yaş, cinsiyet ve eğitim durumlarına ilişkin bilgiler özetlenmektedir.

### 7.2.1. Katılımcıların Görev Yaptıkları Pozisyona Göre Dağılımları

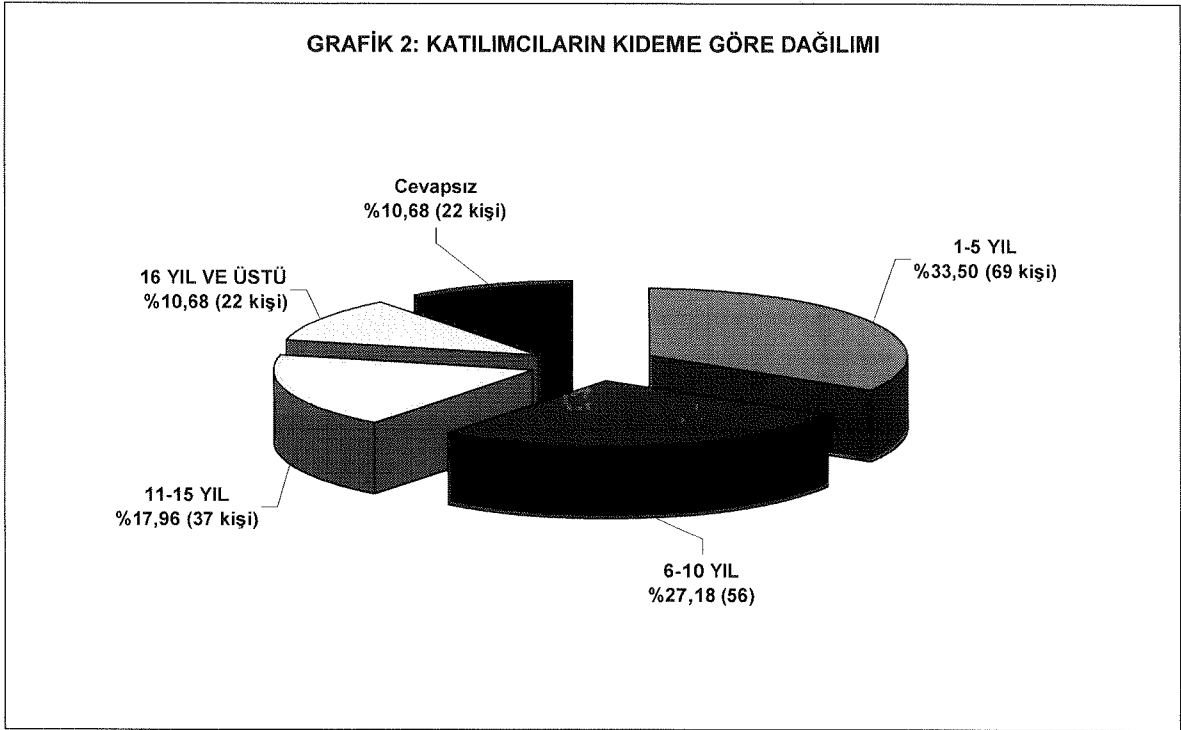
Araştırmada, ara kademe yöneticiler hedef grup olarak tespit edilmiştir. Her firmanın yönetici ünvanları farklılık gösterebildiğinden, araştırma kapsamına alınacak pozisyonlar, organizasyon şemasına bakılarak her firma için ayrı ayrı belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların %12,14'ü (25 kişi) müdür / müdür yardımcısı, %20,39'u (42 kişi) kısım yöneticisi, %29,61'i (61 kişi) amir / uzman, %10,19'u (21 kişi) sorumlu, %8,74'ü (18 kişi) şef ve %16,02'si (33 kişi) mühendis pozisyonunda çalışmaktadır.



### 7.2.2. Katılımcıların Kıdeme Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan ara kademe yöneticilerin firmadaki çalışma sürelerine bakıldığında, %33,50'sinin 1-5 yıl, %27,18'inin 6-10 yıl, %17,96'sının 11-15 yıl, %10,68'inin 16 yıl ve üstü kıdeme sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan firmalarda, performans değerlendirme sisteminin minimum altı ayda bir uygulandığı verisinden hareketle (2 firmada altı ayda bir, diğer 4 firmada yılda bir

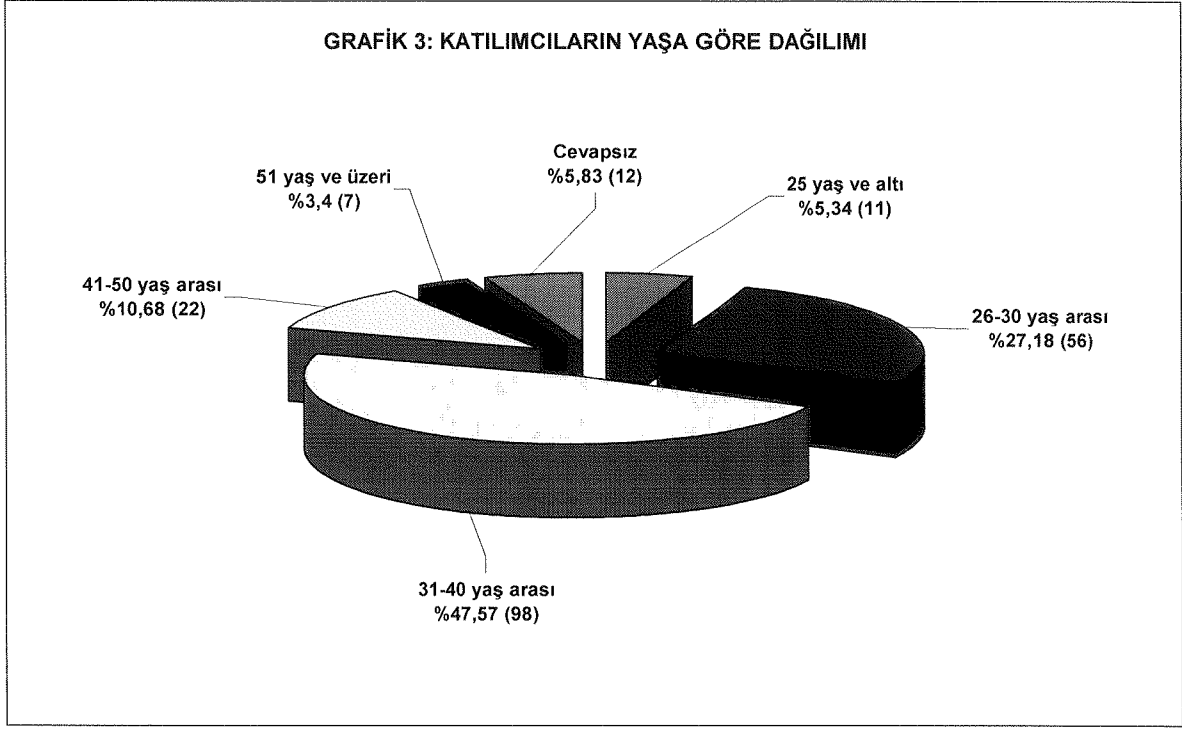
uygulanmaktadır), ara kademe yöneticilerin tamamının 2 veya daha fazla dönemde performans değerlendirme uygulamalarına katıldıkları ortaya çıkmaktadır. Bu veri, performans değerlendirme uygulamalarına hiç katılmamış yöneticilerin araştırmaya dahil edilmediğine, sorulara bilinçli yanıtlar almak açısından sisteme tabi tutulmuş yöneticilerin araştırma kapsamına alındıklarına işaret etmektedir. Bu durum aynı zamanda örneklem belirlemede dikkate alınan 5 no'lu koşulun sağlandığı anlamını da taşımaktadır.



### 7.2.3. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları

Grafik 3, katılımcıların yaş itibariyle dağılımlarını göstermektedir. Buna göre, araştırma kapsamına alınan ara kademe yöneticilerin %5,34'ünün (11 kişi) 25 yaş ve altı, %27,18'inin (56 kişi) 26-30 yaş arası, %47,57'sinin (98 kişi) 31-40 yaş arası, %10,68'inin (22 kişi) 41-50 yaş arası ve %3,4'ünün (7 kişi) 51 yaş ve üstü olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede katılımcıların ağırlıklı olarak 26-40 yaş aralığında (%74,75) yer aldığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla araştırma kapsamına alınan firmaların oldukça genç bir yönetim kadrosu ile çalıştıkları yorumunu yapmak mümkündür.

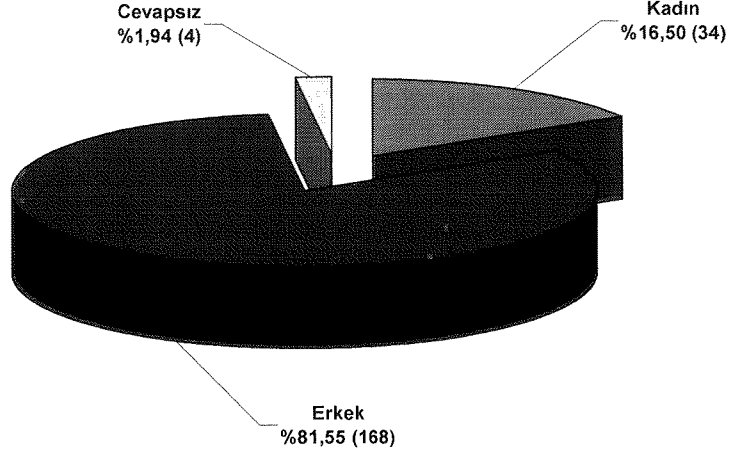




#### 7.2.4. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet dağılımına bakıldığında, katılımcıların ağırlıklı olarak erkek yöneticilerden oluştuğu (%81,55) görülmektedir. Kadın yöneticilerin oranı ise %16,50 seviyesinde kalmıştır. Araştırma kapsamına alınan firmaların metal iş kolunda faaliyet göstermesi ve genel olarak işin ağır işçilik gerektirmesi nedeniyle, firmaların erkek yönetici istihdamına öncelik verdiği düşünülmektedir.

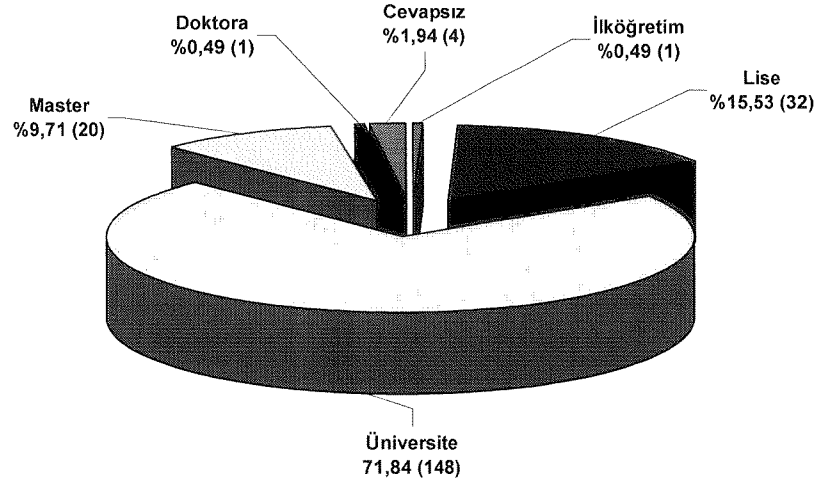
**GRAFİK 4: KATILIMCILARIN CİNSİTEYE GÖRE DAĞILIMLARI**



#### **7.2.5. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları**

Grafik 5 üzerinde de görüldüğü gibi katılımcıların eğitim düzeyleri oldukça yüksektir. Katılımcıların yönetsel kademelerde görev yapıyor olmaları bunun en önemli nedenidir. Elde edilen verilere göre katılımcıların, %71,84'ü üniversite, %10,19'u master veya doktora düzeyinde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Diğer taraftan katılımcıların %16,02'sinin lise veya ortaöğretim düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir. Eğitim seviyesinin yüksek olması, anketlerin nispeten daha bilinçli şekilde doldurulduğu görüşünü destekler niteliktedir.

GRAFİK 5: KATILIMCILARIN EĞİTİM DURUMUNA GÖRE DAĞILIMI



## 8. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR

### 8.1. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Performans değerlendirme sisteminin, motivasyon üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Özellikle birden fazla açıklayıcı değişkenin olduğu modellerde çoklu regresyon analizi uygulanmaktadır. Bu analizde, ölçüm yapılan bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki test edilmektedir. *Bu çerçevede, bağımlı değişkenin (motivasyon) yüzde kaçının modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı görülebilmektedir.* Çoklu doğrusal regresyon analizinin varsayımlarına bakıldığında, verilerin normal dağılıma sahip olması, değişkenlerin otokorelasyonlarının olmaması ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı probleminin bulunmaması gerekmektedir. Ölçüm yapılan bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişki, değişken sayısı arttıkça daha iyi izah edilir duruma gelmektedir.

Çoklu doğrusal regresyon analizinde, bağımlı değişkeni açıklamada bağımsız değişkenlerin seçimi için çeşitli yöntemler (Enter Metodu, Değişken Ekleme İşlemi, Değişken Eleme İşlemi, Değişken Eleme ve Ekleme İşlemi) kullanılmaktadır. Bu

araştırmada, bir bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişkenlerden daha önemli olmadığını düşünlüdüğü durumlarda kullanılan “*Enter Metodu*” tercih edilmiştir.<sup>330</sup>

Çoklu doğrusal regresyon analizinde birtakım göstergelere bakılarak yorumlamalar yapılmıştır. Bunlar;

**Belirlilik Katsayısı ( $R^2$ ):** Bağımlı değişkenin yüzde kaçının modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir.  $R^2$  değeri, 0 ile 1 arasında yer almaktadır. Değer 0’a yaklaşırsa modelin veriye uyum göstermediği veya bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayamadığı, 1’e yaklaşırsa bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından iyi açıklandığını göstermektedir.<sup>331</sup> Belirlilik katsayısı, modele dahil edilen değişken sayısı arttıkça artmaktadır. Böyle durumlarda Düzeltmiş Belirlilik Katsayısına (Adjusted  $R^2$ ) bakılmaktadır.

**Durbin-Watson Testi (D.W):** Modelde otokorelasyon olup olmadığını göstermektedir. Genellikle 1,5-2,5 civarında bir D.W testi değeri otokorelasyon olmadığını açıklamaktadır.

**F Değeri (ANOVA):** F değeri, modelin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olup olmadığını test etmeye yardımcı olmaktadır.

**t istatistiği:** Modelde kullanılan değişkenlerin ayrı ayrı anlamlı olup olmadıklarını belirlemektedir.

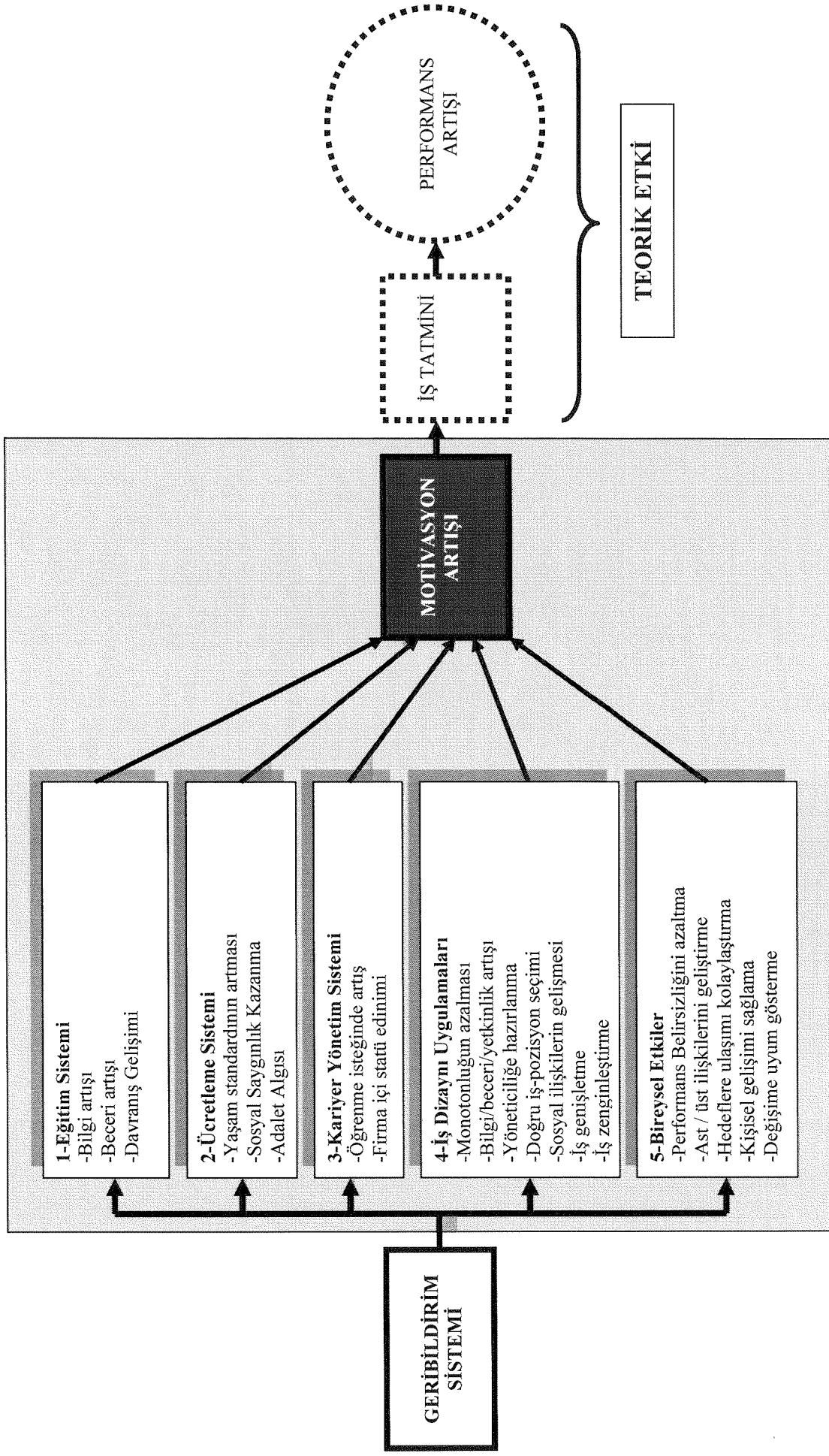
**Beta Değeri:** Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir. En yüksek beta değerine sahip değişken, görece olarak en önemli bağımsız değişkendir ve bağımlı değişken üzerinde daha çok etkiye sahiptir.

Analize geçmeden önce, çoklu regresyon analizinin uygulandığı araştırma modelini tanımlamakta fayda bulunmaktadır. Şekil 13’te görülmekte olan ana model, beş alt modele ayrıştırılarak analizlere tabi tutulmuştur. Her bir alt model için bir ana hipotez ve ana hipotezi destekleyen yan hipotezler oluşturulmuş, çoklu doğrusal regresyon analizi ile bu hipotezler test edilmiştir. Bu amaçla, her bir alt modelde yer alan bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki görece etkisi ortaya konulmuş,

<sup>330</sup> Albayrak, Ali Sait ve dğr., a.g.e., ss. 259-260.

<sup>331</sup> Bayram, Nuran, *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2004, s.119.

bağımlı değişken üzerinde etkisi bulunmayan bağımsız değişkenler modelden çıkarılmıştır. Böylelikle, motivasyonu etkileyen tüm bağımsız değişkenlerin yer aldığı nihai modele (Şekil 19) ulaşılmıştır.



Şekil 13: Araştırmanın Ana Modeli

Araştırma modeli, toplam 20 adet bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkilerini analiz etmeye yardımcı olmaktadır. Bu çerçevede, bağımlı değişkenin ne kadarlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı ve bağımsız değişkenlerden hangilerinin bağımlı değişkeni daha çok etkilediği çoklu doğrusal regresyon analizi ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. *Bağımsız değişkenlerin, motivasyon bağımlı değişkeni üzerinde etkili olduğunun ulaşılan bulgularca desteklenmesi halinde, iş tatmininin ve performans artışının teorik olarak tetikleneceği varsayılmaktadır.* Analizler, eğitim, ücretleme, kariyer planlama, iş dizaynı ve bireysel etki alt boyutları bazında ayrı ayrı gerçekleştirilmiş, bulgular yorumlanmıştır.

### 8.1.1. Performans Değerleme Sistemi-Eğitim Sistemi İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bu analiz ile performans değerlendirme sonuçlarının eğitim sistemi ile ilişkilendirilmesinin motivasyon, sonrasında teorik olarak iş tatmini ve performans artışı sonucunu yaratıp yaratmadığı sorgulanmaktadır. Söz konusu etkiyi ölçümlemede bilgi artışı, beceri artışı ve davranış gelişimi olmak üzere toplam üç değişken kullanılmıştır. Söz konusu değişkenlerin frekans dağılımları ve çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 12-13-14'te görülmektedir.

**Tablo 12:** Model-1 (Performans-Eğitim İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı-%)

İFADELER	Cevapsız	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Firmamda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, daha doğru eğitimler almamı sağlamaktadır.	-	2,91	20,39	21,36	51,46	3,88
Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler, motivasyonumu arttırmaktadır.	-	1,94	11,65	21,84	57,28	7,28
Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler, bilgi seviyemi arttırmaktadır.	-	0,97	8,25	16,99	58,25	15,53
Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler, beceri düzeyimi arttırmaktadır.	0,49	1,46	11,17	17,48	60,19	9,22
Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler, davranış gelişimimi desteklemektedir.	-	1,46	8,74	16,99	61,65	11,17

**Tablo 13:** Model-1 (Performans-Eğitim İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)

Pearson Korelasyon N=205 Sig=,000 (1-tailed)	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
<b>1-Motivasyon</b>	3,57	0,86	1,000			
<b>2-Bilgi</b>	3,79	0,84	0,70	1,000		
<b>3-Beceri</b>	3,65	0,85	0,76	0,79	1,000	
<b>4-Davranış</b>	3,72	0,83	0,65	0,73	0,74	1,000

$\alpha =0,01$  anlamlılık düzeyinde bütün korelasyon katsayıları anlamlıdır.

**Tablo 14:** Model-1 (Performans-Eğitim İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)

	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F Değeri (Anova)	Beta	t değeri	p değeri	D.W. Testi
<b>Eğitim</b>	0,620	0,614	109,140 (p=0,000)*	0,398 (Sabit Terim)	2,139	0,034*	2,105
<b>-Bilgi artışı</b>	-	-	-	0,207	<u>2,599</u>	0,010*	-
<b>-Beceri artışı</b>	-	-	-	0,523	<u>6,589</u>	0,000*	-
<b>-Davranış Gelişimi</b>	-	-	-	0,128	1,770	0,078	-

\*p <0,05

Tablo 13 ve 14'ten de izlendiği üzere, performans-eğitim ilişkisinin sorgulandığı değişkenler arasında korelasyonun olmadığı (Çoklu doğrusal regresyon analizinde bağımsız değişkenler arasında güçlü korelasyonların olmaması gerekmektedir. Çünkü bu durumda bağımsız değişkenlerin modele katkısı birbirine çok yakın olmakta ve değişkenlerin modelde olması veya olmaması modelin gücünü etkilememektedir. Çoklu doğrusal regresyon analizinde, bağımsız değişkenler arasında 0,80 ve üzerinde korelasyonlar varsa bu durum çoklu bağıntı probleminin varlığına işaret etmektedir. Bu



durumda bazı değişkenler modelden çıkarılabilmektedir.<sup>333</sup>) görülmektedir. Bu durum, Model-1’de çoklu bağıntı probleminin mevcut olmadığını göstermektedir.

Anova sonucuna bağlı ortaya çıkan F değerine (109,140,  $p < 0,05$ ) bakıldığında, Model-1’in bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir. Yine D.W. testine ait değer incelendiğinde ( $1,5 < D.W. < 2,5$ ), modelde otokorelasyon olmadığı tespit edilmiştir.

$R^2$  değeri (0,62), bağımlı değişkenin % 62’lik kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Yani, motivasyon bağımlı değişkenindeki değişimin % 62’sinin modele dahil edilen bilgi ve beceri ve davranış değişkenleri tarafından açıklandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bağımlı değişkenin geriye kalan % 38’lik kısmının ise Model-1’e dahil edilmeyen diğer değişkenler tarafından açıklandığı düşünölmektedir (Hata Terimi).

Model-1 için bu aşamaya kadar ifade edilen istatistiksel değerler, çoklu doğrusal regresyon analizi varsayımlarını doğrulamakta, bulgular bir bütün olarak hem de ayrı ayrı değişkenler bazında Model-1’in iyi (anlamlı) bir model olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Diğer taraftan, Tablo 12’de yer alan frekans dağılımları ile parametrelerin anlamlılık test sonuçları karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Bu kapsamda, Tablo 12’den de görüldüğü gibi katılımcıların % 55,34’ü [Katılıyorum + Kesinlikle Katılıyorum] firmadaki mevcut performans değerleme sisteminin daha doğru eğitimler almayı desteklediği algısını taşımaktadır. Bunun yanı sıra, yine katılımcıların % 64,56’sı, genel olarak performans değerleme sonuçları ile ilişkilendirilmiş bir eğitim programının motivasyonu arttırdığını ifade etmektedir. Bu sonuçlara rağmen, performans-eğitim ilişkisinde hangi güdüleyici unsurların motivasyonu arttırdığı konusu bu sorudan türetilemediği için alt parametrelerin motivasyon üzerindeki etkilerine bakma gereği ortaya çıkmaktadır.

Frekans dağılımlarına ve t testlerine baktığımızda, araştırmaya dahil edilen firmalarda katılımcıların % 73,29’u, performans değerleme sonuçlarına endekslenmiş bir eğitim programının bilgi seviyesini arttırdığını ifade ederken, % 69,42’si beceri

---

<sup>333</sup> Albayrak ve dęr., a.g.e., s. 267.

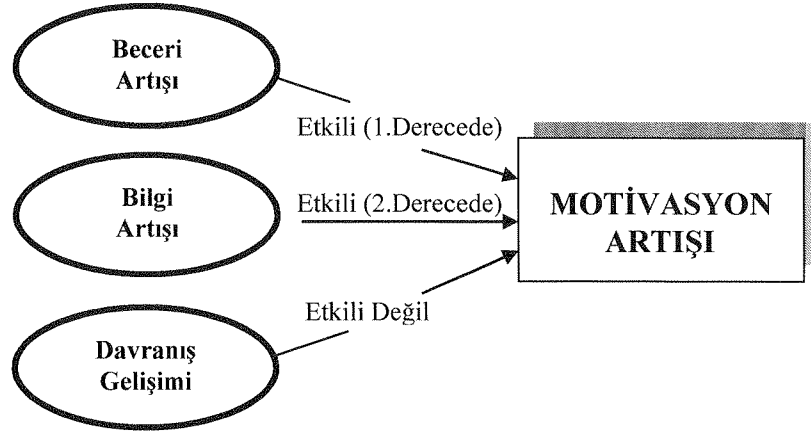
düzeinin de arttığını ifade etmektedir. Bilgi ve beceri düzeyindeki artışın, motivasyon artışı üzerinde etkili olup olmadığı konusu irdelendiğinde, bilgi ( $t=2,59$   $p<0,05$ ) ve beceri ( $t=6,58$   $p<0,05$ ) ediniminin her ikisinin de motivasyon artışı üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (“**H<sub>1a</sub>**: Performans değerlendirme sonucuna bağlı alınan eğitimler ve bilgi seviyesindeki artış motivasyonu artırır.” ve “**H<sub>1b</sub>**: Performans değerlendirme sonucuna bağlı alınan eğitimler ve beceri düzeyindeki artış motivasyonu artırır.” yan hipotezleri doğrulanmıştır). Dolayısıyla, araştırma kapsamındaki firmalarda performans değerlendirme sistemi ile ilişkilendirilmiş eğitim faaliyetlerinin hem çalışanların bilgi ve beceri seviyesini arttırdığı hem de bu artışın motivasyon üzerinde olumlu etkiler yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu iki etki, performans-eğitim alt boyutu için oluşturulan “**H<sub>1</sub>**: Performans değerlendirme sistemi ile eğitim sisteminin ilişkilendirilmesi çalışan motivasyonunu artırır.” ana hipotezini doğrulamaktadır.

Katılımcıların %72,82’si, performans bağlantılı eğitim faaliyetlerinin davranış gelişimini desteklediği değerlendirmesini yapıyor olsa da, değişkene ait t değeri ( $t=1,770$   $p<0,05$ ), davranış gelişimi değişkeninin motivasyon artışı üzerinde etkili olmadığı sonucuna işaret etmektedir (“**H<sub>1c</sub>**: Performans değerlendirme sonucuna bağlı alınan eğitimler ve davranış gelişimi motivasyonu artırır.” yan hipotezi doğrulanmamıştır). Dolayısıyla Model-1’de, sadece bilgi ve beceri artışının motivasyon üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Eğitim programlarının, davranış gelişimini sağlama fonksiyonu açısından yeterli düzeyde etkin işletilememiş olması veya programların daha çok teknik eğitimler içermesi veya performans değerlendirme sisteminin, çalışanların davranışsal performansını ölçme yeteneğinin istenen oranda gelişmemiş olması, bu bulgunun olası nedenleri arasında olduğu düşünülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin % 50’sinin çoklu geribildirim sistemini uyguluyor olmaları ve çoklu geribildirim sisteminin de ağırlıklı olarak davranış geliştirmeye odaklandığı düşünüldüğünde, davranış gelişiminin performansa olumlu şekilde yansımıyor olması önemli bir iyileştirme alanı olarak kabul edilmelidir. Diğer taraftan, performans-eğitim ikileminde beceri gelişiminin (beceri, bir işteki ustalık, maharet olarak tanımlanmaktadır.), motivasyon yaratan en önemli bağımsız değişken olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, çalışanların somut ve kısa zaman

zarfında işe uyarlanabilen edinimlerden daha çok motive oldukları gerçeğini gözler önüne sermektedir.

Model-1’de yer alan ve motivasyon üzerinde etkili olduğu belirlenen bağımsız değişkenlerin motivasyon bağımlı değişkeni üzerindeki görelî etki derecesine bakıldığında, beceri artışının (0,523) birinci derecede, bilgi artışının (0,207) ise ikinci derecede motivasyon üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Sonuç Şekil 14’te görülmektedir.



**Şekil 14:** Model-1’de Yer Alan Bağımsız Değişkenlerin Motivasyon Üzerindeki Etki Dereceleri

### 8.1.2. Performans Değerleme Sistemi-Ücretleme Sistemi İlişkisi Çoklu

#### Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Performans değerlendirme sistemi ile ücretleme sistemi arasındaki ilişkiyi analiz etmek üzere yaşam standardı, sosyal saygınlık ve adalet algısı değişkenleri dikkate alınmıştır. Sözkonusu üç bağımsız değişkenin frekans dağılımları ve motivasyon üzerindeki etkisini gösteren istatistiksel değerler Tablo 15-16-17’de görülmektedir.

**Tablo 15:** Model-2 (Performans-Ücret İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı-%)

İFADELER	Cevapsız	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Performans değerlendirme sonuçları, doğru ücret düzeyinin belirlenmesi için önem taşımaktadır.	0,49	7,28	18,93	20,87	39,81	12,62
Ücretimin, gösterdiğim performansa göre ayarlanması motivasyonumu arttırmaktadır.	0,97	4,37	8,74	14,56	52,43	18,93
Performans sonucuma bağlı aldığım ücret miktarı, yaşam standartımı yükseltecek düzeydedir.	31,55	7,77	23,30	18,93	16,02	2,43
Performans sonucuma bağlı aldığım ücret miktarı, sosyal saygınlığımı arttıracak düzeydedir.	31,55	10,19	18,93	20,87	17,48	0,97
Firmamda, performans değerlendirme sonuçlarının ücretlere yansıtılması, adil bir ücret sisteminin varlığına işaret etmektedir.	1,46	11,65	18,93	28,16	33,50	6,31

**Tablo 16:** Model-2 (Performans-Ücret İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)

Pearson Korelasyon N=139 Sig=,000 (1-tailed)	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
<b>1-Motivasyon</b>	3,76	1,00	1,000			
<b>2-Yaşam Standardı</b>	2,73	1,05	0,362	1,000		
<b>3-Sosyal saygınlık</b>	2,70	1,05	0,370	0,850	1,000	
<b>4-Adalet algısı</b>	2,94	1,10	0,476	0,600	0,593	1,000

$\alpha = 0,01$  anlamlılık düzeyinde bütün korelasyon katsayıları anlamlıdır.

**Tablo 17:** Model-2 (Performans-Ücret İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)

	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F Değeri (Anova)	Beta	t değeri	p değeri	D.W. Testi
<b>Ücret</b>	0,239	0,222	14,112 (p=0,000)*	2,351 (Sabit Terim)	9,980	0,000*	1,894
<b>-Yaşam Standardı</b>	-	-	-	0,036	0,257	0,797	-
<b>-Sosyal saygınlık</b>	-	-	-	0,102	0,732	0,466	-
<b>-Adalet algısı</b>	-	-	-	0,353	<u>4,076</u>	0,000*	-
*p < 0,05							

Korelasyon analizi sonuçları, tüm korelasyon katsayılarının anlamlı olduğunu göstermektedir ( $\alpha = 0,01$ ). Model-2’de genel olarak korelasyon katsayıları 0,80’in altında seyretmektedir. Dolayısıyla, Model-2’de çoklu bağıntı probleminin bulunmadığı görülmektedir. D.W testine bakıldığında (1,894), modelde otokorelasyon olmadığı anlaşılmaktadır. F değeri ise (14,122  $p < 0,05$ ), Model-2’in bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Belirlilik katsayısı ( $R^2 = 0,23$ ), motivasyon bağımlı değişkeninin % 23’ünün modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Bu durum modelde kullanılan bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeni açıklama düzeyinin düşük olduğu sonucunu yaratmaktadır. Dolayısıyla, bağımlı değişkenin modele dahil edilmeyen diğer bağımsız değişkenler tarafından ağırlıklı olarak açıklandığı anlaşılmaktadır.

Model-2’de yer alan ifadelerin frekans dağılımları incelendiğinde, katılımcıların % 52,43’ü, yani çoğunluğu, performans değerlendirme sonuçlarının doğru ücret düzeyinin belirlenmesinde önemli olduğu görüşünü taşımaktadır. Yine katılımcıların % 71,36’sı, ücretin performansa göre ayarlanmasının motivasyonu arttırdığı yönünde görüş bildirmektedirler. Araştırma kapsamındaki firmalarda, mevcut ücret düzeyinin yaşam standardını arttıracak ve sosyal saygınlığı sağlayacak düzeyde olmadığı frekans dağılımlarından anlaşılabilmektedir. Ücret seviyesinin istenen düzeyde bulunmaması,

buna bağı olarak yaşam standardında ve sosyal saygınlık düzeyinde beklenen artışın olmamasının motivasyon üzerinde negatif etki yaratabileceği düşünülmektedir ki t değerlerine bakıldığında bu sonuç doğrulanmaktadır.

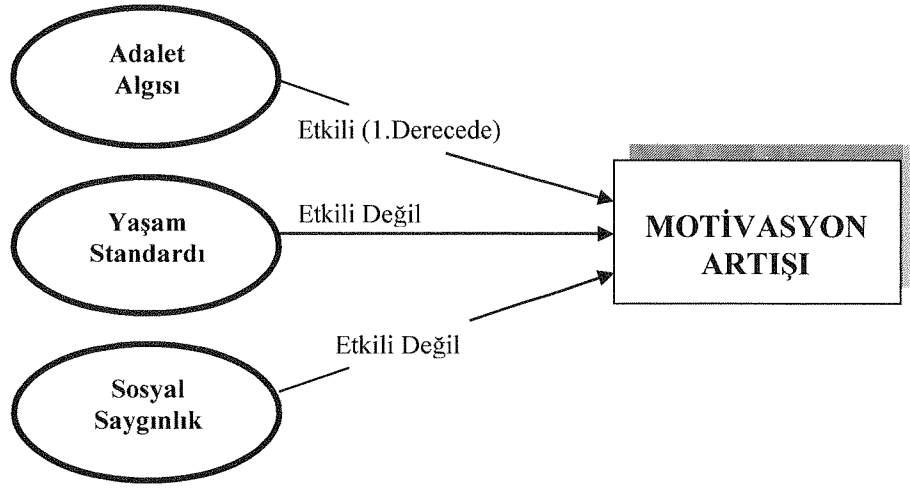
Model-2’de yer alan parametrelerin anlamlılık testlerine bakıldığında, sadece adalet algısını ifade eden değişkenin anlamlı olduğu ( $t=4,076$   $p<0,05$ ) ve motivasyonu olumlu şekilde etkilediği bulgulanmıştır (“ $H_{2c}$ : Performans değerlendirme sonucuna bağı alınan ücret ve adalet algılaması motivasyonu artırır.” yan hipotezi doğrulanmıştır). Yani performansa dayalı bir ücret politikası, çalışanlar üzerinde ücretleme sisteminin adil olduğuna dair algı yaratmakta, bu pozitif algı ise motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Performans-ücret ilişkisindeki motivasyonel etki ise teorik olarak iş tatmini ve performans artışı ile sonuçlanmaktadır. Adalet algılamasındaki bu olumlu motivasyonel etki, performans-ücret alt boyutu için oluşturulan “ $H_2$ : Performans değerlendirme sistemi ile ücretleme sisteminin ilişkilendirilmesi çalışan motivasyonunu artırır.” ana hipotezini doğrulamaktadır.

Diğer taraftan, performans değerlendirme sonuçlarının ücretleme ile ilişkilendirilmesi ve buna bağı olarak yaşam standardındaki görel iyileşme ( $t=0,257$   $p<0,05$ ) ile doygun ücretin çalışana sosyal çevre içinde kazandıracığı görel saygınlığın ( $t=0,732$   $p<0,05$ ), motivasyon üzerinde herhangi bir pozitif etki yaratmadığı anlaşılmaktadır (“ $H_{2a}$ : Performans değerlendirme sonucuna bağı alınan ücret miktarı ve yaşam standardındaki iyileşme motivasyonu artırır.” ve “ $H_{2b}$ : Performans değerlendirme sonucuna bağı alınan ücret miktarı ve sosyal saygınlıktaki artış motivasyonu artırır.” yan hipotezleri doğrulanmamıştır). Tablo 15’teki frekans dağılımlarına bakıldığında, katılımcıların firmadaki mevcut ücret düzeyinin ne yaşam standardını arttıracak ne de sosyal saygınlık düzeyini yükseltecek seviyede olmadığını belirttikleri görülebilmektedir.

Performansa endeksli ücret artışlarının, çalışanın yaşam standardını ve sosyal saygınlığını arttırabileceği yönündeki teorik söylemin araştırma kapsamında kendisini gerçeklememiş olması çeşitli olasılıklar ile şu şekilde açıklanabilir. Performans değerlendirme sonuçlarının, ücret artışına olanak veren bir seviyede olmasına rağmen, ücrette gerçekleştirilen artış miktarının tatmin edici düzeyde olmaması bu sonuca neden olabilir. Ya da Türkiye gibi ekonomik dalgalanmaların ve fiyatlar genel seviyesinin

yaşam koşullarını ağırlaştırarak düzeyde olduğu ülkelerde, işletmenin yapmış olduğu ücret artışının, piyasadaki fiyat artışları ile dengeli yürümemesi, gelir düzeyindeki artışın, fiyatlardaki artışı karşılayamıyor olması, elde edilen bu ilave ücretin yaşam standardını iyileştirme becerisini doğal olarak zayıflatmaktadır.

Beta değerleri gözden geçirildiğinde, ücretlemede adalet algısının (0,353) görece olarak motivasyon üzerindeki en önemli bağımsız değişken olduğu sonucuna varılmaktadır. Değişkenlerin görece etki dereceleri Şekil 15’te görülmektedir.



**Şekil 15:** Model-2’de Yer Alan Bağımsız Değişkenlerin Motivasyon Üzerindeki Etki Dereceleri

### 8.1.3. Performans Değerleme Sistemi-Kariyer Sistemi İlişkisi Çoklu

#### Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Performans değerlendirme sistemi ile çalışanların kariyer gelişimi arasındaki bağımlı motivasyon üzerindeki etkilerini incelemek üzere iki değişken analiz kapsamına alınmıştır. Bir üst pozisyonun gerektirdiği yetkinlikleri edinmek üzere kişisel öğrenme çabasındaki artış ve bir üst pozisyonun kişiye sağladığı statü, performans-kariyer ilişkisi bağlamında modele dahil edilen bağımsız değişkenleri oluşturmaktadır. İfadelerin frekans dağılımları ve çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 18-19-20’de görülmektedir.

**Tablo 18:** Model-3 (Performans-Kariyer İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı-  
%)

İFADELER	Cevapsız	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Performans değerlendirme verileri, doğru bir kariyer planlaması için önem taşımaktadır.	0,97	1,46	10,68	15,05	49,03	22,82
Kariyerimin performansıma göre planlanması beni motive etmektedir.	0,97	3,40	9,22	19,90	52,91	13,59
Performansıma bağlı bir kariyer gelişimi, öğrenme isteğimi arttırmaktadır.	1,94	1,46	7,77	11,65	62,62	14,56
Gösterdiğim yüksek performansa ve buna bağlı kariyer gelişimime denk, firma içinde statü elde ettiğimi düşünüyorum.	3,40	6,80	15,05	27,67	41,26	5,83

**Tablo 19:** Model-3 (Performans-Kariyer İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)

Pearson Korelasyon N=199 Sig=,000 (1-tailed)	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
<b>1-Motivasyon</b>	3,66	0,93	1,000		
<b>2-Öğrenme isteğinde artış</b>	3,82	0,83	0,707	1,000	
<b>3-Firma içi statü edinimi</b>	3,25	1,02	0,514	0,367	1,000
$\alpha =0,01$ anlamlılık düzeyinde bütün korelasyon katsayıları anlamlıdır.					

**Tablo 20:** Model-3 (Performans-Kariyer İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)

	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F Değeri (Anova)	Beta	t değeri	p değeri	D.W. Testi
<b>Kariyer</b>	0,575	0,571	132,502 (p=0,000)*	0,199 (Sabit Terim)	0,917	0,360	2,215
<b>-Öğrenme isteğinde artış</b>	-	-	-	0,676	<u>11,961</u>	0,000*	-
<b>-Firma içi statü edinimi</b>	-	-	-	0,270	<u>5,886</u>	0,000*	-
*p <0,05							



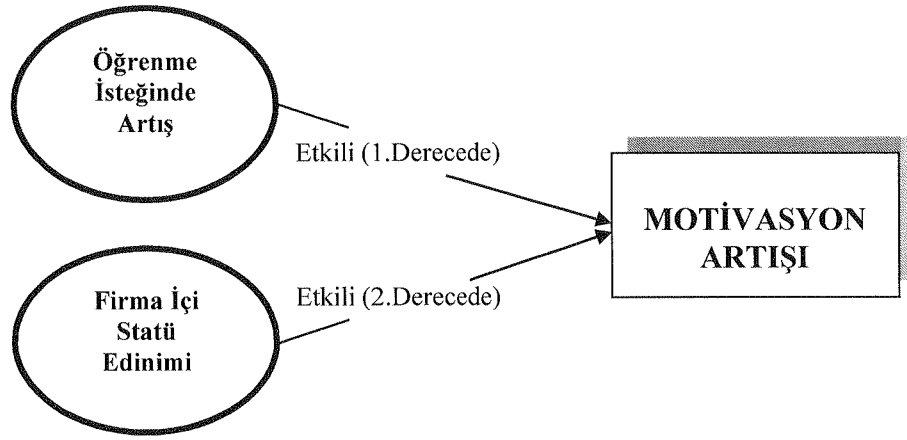
Korelasyon katsayılarının genel olarak 0,80 değerinin altında olduğu noktasından hareketle, Model-3'te çoklu bağıntı probleminin olmadığı, F değerinden (132,502  $p<0,05$ ) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ve D.W. test istatistiğinden (2,215) ise analizde otokorelasyon olmadığı sonucuna varılmaktadır. Diğer taraftan  $R^2$  değeri (0,575), bağımlı değişkenin (motivasyon) % 57'sinin Model-3'te yer alan iki bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, tüm veriler Model-3'ün iyi bir model olduğuna işaret etmektedir.

Performans-kariyer ilişkisini sorgulayan ifadelerin frekans dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %71,84'ü performans verilerinin doğru bir kariyer planlaması için önem taşıdığını ifade etmektedir. Diğer taraftan katılımcıların % 66,50'si performans-kariyer ilişkisinin motivasyonu olumlu şekilde etkilediğini belirtmektedir.

Model-3'te yer alan değişkenlerin frekans dağılımlarına ve parametrelerin anlamlılık katsayılarına bakıldığında, katılımcıların % 77,18'i gibi büyük bir çoğunluğu, performansa bağlı bir kariyer gelişiminin öğrenme isteğinde artış yarattığı görüşünü taşımaktadır. Öğrenme isteğindeki bu artışın da motivasyon üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ( $t=11,961$   $p<0,05$ ) bulgulanmıştır. ("**H<sub>3a</sub>**: Performansa bağlı bir kariyer gelişimi ve öğrenme isteğindeki artış motivasyonu artırır." yan hipotezi doğrulanmıştır) Buna karşın katılımcıların sadece % 47,09'u, yüksek performansın ve buna bağlı kariyer gelişiminin firma içinde statü sağladığını ifade etmektedir. Bu noktadan hareketle, uygulama yapılan firmalarda performans değerlendirme verilerinin, kariyer sistemi ile ilişkilendirilmesinin firma içi statü edinimini yeteri düzeyde desteklemediğini söylemek mümkündür. Statü ediniminin çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olup olmadığı konusuna gelindiğinde, firma içi statü ediniminin ( $t=5,886$   $p<0,05$ ) motivasyon artışı üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ("**H<sub>3b</sub>**: Performansa bağlı bir kariyer gelişimi ve firma içi statü edinimi motivasyonu artırır." yan hipotezi doğrulanmıştır). Dolayısıyla araştırma kapsamına alınan firmalarda, performans değerlendirme sistemi ile ilintili bir kariyer planlama sürecinin yapılandırılması, çalışanların öğrenme isteğinde artış ve terfiye bağlı olarak firma içi statü edinimi ile sonuçlanmakta, sözkonusu edinimler çalışanların motivasyonunu artırıcı etkide bulunmaktadır. Böylelikle, Model-3'te yer alan tüm değişkenlerin motivasyon üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu nedenle performans-kariyer alt boyutu için öngörülen "**H<sub>3</sub>**: Performans

*değerleme sistemi ile kariyer yönetim sisteminin ilişkilendirilmesi çalışan motivasyonunu arttırır.*” ana hipotezi doğrulanmıştır.

Beta değerleri ise hangi değişkenlerin motivasyon üzerinde görece olarak daha fazla etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda, öğrenme isteğindeki artışın (0,676), firma içi statü edinimine (0,270) nazaran motivasyon üzerinde görece olarak daha fazla etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum, Şekil 16’da görülmektedir.



**Şekil 16:** Model-3'te Yer Alan Bağımsız Değişkenlerin Motivasyon Üzerindeki Etki Dereceleri

#### **8.1.4. Performans Değerleme Sistemi-İş Dizaynı İlişkisi Çoklu Doğrusal**

##### **Regresyon Analizi Sonuçları**

Performans bağlantılı iş dizaynı uygulamalarının (rotasyon-iş genişletme-iş zenginleştirme) motivasyon, sonrasında iş tatmini ve performans üzerindeki etkilerini incelemek üzere toplam dokuz değişkenden oluşan bir soru grubuna yer verilmiştir. Rotasyon boyutunu irdeleyen beş değişken (monotonluğun azalması, bilgi, beceri ve yetkinliklerin artması, yöneticiliğe hazırlanma, doğru işin / pozisyonun tespit edilmesi, sosyal ilişkilerin gelişmesi), iş genişletme ve iş zenginleştirme faaliyetlerinin motivasyon üzerindeki etkilerini analiz etmek için ise iki ayrı değişken kullanılmıştır. Soruların frekans dağılımları ve modele ait çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 21-22-23 aralığında yer almaktadır.

**Tablo 21:** Model-4 (Performans-İş Dizaynı İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı-%)

İFADELER	Cevapsız	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İş dizaynı ile ilgili kararlarda, performans verilerinin kullanımı önem taşımaktadır.	3,40	1,46	9,71	17,48	59,22	8,74
Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, motivasyonumu arttırmaktadır.	3,88	1,94	9,71	19,42	57,28	7,77
Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, işimde yaşadığım monotonluğu gidermektedir.	4,37	2,43	9,22	19,42	55,34	9,22
Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, bilgi, beceri ve yetkinliklerimi arttırmaktadır.	3,88	1,46	7,77	16,50	59,22	11,17
Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, bir üst yöneticiliğe hazırlanmamda bana destek olmaktadır.	4,85	1,94	6,80	17,96	57,77	10,68
Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, hangi işte daha verimli çalışacağım konusundaki tespiti kolaylaştırmaktadır.	4,37	2,43	10,19	20,87	54,85	7,28
Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, sosyal ilişkilerimi geliştirmektedir.	3,88	1,94	11,17	21,84	51,46	9,71
Yüksek performansıma bağlı olarak, yaptığım iş alanının genişletilmesi (iş genişletme), motivasyonumu arttırmaktadır.	3,40	1,94	8,74	16,50	55,83	13,59
Yüksek performansıma bağlı olarak, iş üzerindeki yetki ve kontrolümün artırılması (iş zenginleştirme), motivasyonumu arttırmaktadır.	3,40	0,97	5,34	12,14	62,62	15,53

**Tablo 22:** Model-4 (Performans-İş Dizaynı İlişkisi Korelasyon Analizi

Sonuçları)

Pearson Korelasyon N=196 Sig=,000 (1-tailed)	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1-Motivasyon</b>	3,61	0,85	1,000							
<b>2-Monotonluğun azalması</b>	3,62	0,88	0,769	1,000						
<b>3-Bilgi / beceri / yetkinlik artışı</b>	3,73	0,83	0,748	0,791	1,000					
<b>4-Yöneticiliğe hazırlanma</b>	3,71	0,83	0,573	0,579	0,703	1,000				
<b>5-Doğru iş-pozisyon seçimi</b>	3,59	0,87	0,639	0,637	0,650	0,634	1,000			
<b>6-Sosyal ilişkilerin gelişmesi</b>	3,57	0,90	0,625	0,552	0,636	0,558	0,620	1,000		
<b>7-İş Genişletme</b>	3,72	0,88	0,576	0,528	0,572	0,519	0,461	0,534	1,000	
<b>8-İş Zenginleştirme</b>	3,89	0,76	0,423	0,409	0,464	0,474	0,396	0,365	0,756	1,000

$\alpha =0,01$  anlamlılık düzeyinde bütün korelasyon katsayıları anlamlıdır.

**Tablo 23:** Model-4 (Performans-İş Dizaynı İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon

Analizi Sonuçları)

	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F Değeri (Anova)	Beta	t değeri	p değeri	D.W. Testi
<b>İş Dizaynı</b>	0,689	0,677	59,086 (p=0,000)*	0,257 (Sabit Terim)	1,452	0,148	1,759
-Monotonluğun azalması	-	-	-	0,378	5,599	0,000*	-
-Bilgi / beceri / yetkinlik artışı	-	-	-	0,222	2,693	0,008*	-
-Yöneticiliğe hazırlanma	-	-	-	-0,018	-0,285	0,776	-
-Doğru iş / pozisyon seçimi	-	-	-	0,119	1,969	0,050	-
-Sosyal ilişkilerin gelişmesi	-	-	-	0,130	2,316	0,022*	-
-İş Genişletme	-	-	-	0,176	2,575	0,011*	-
-İş Zenginleştirme	-	-	-	-0,082	-1,158	0,248	-

\*p <0,05

Korelasyon analizi sonuçları, Model-4'te çoklu bağıntı probleminin olmadığını göstermektedir. Modelde 0,80 değeri ve üzerinde korelasyon katsayısı mevcut değildir. Diğer taraftan D.W testi (1,759), modelde otokorelasyon olmadığını, Anova sonucu ise ( $F=59,086$   $p<0,05$ ) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu doğrulamaktadır. Belirlilik katsayısına bakıldığında ( $R^2=0,689$ ), bağımlı değişkenin % 68'inin modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu çerçevede tüm veriler, Model-4'ün iyi bir model olduğuna işaret etmektedir.

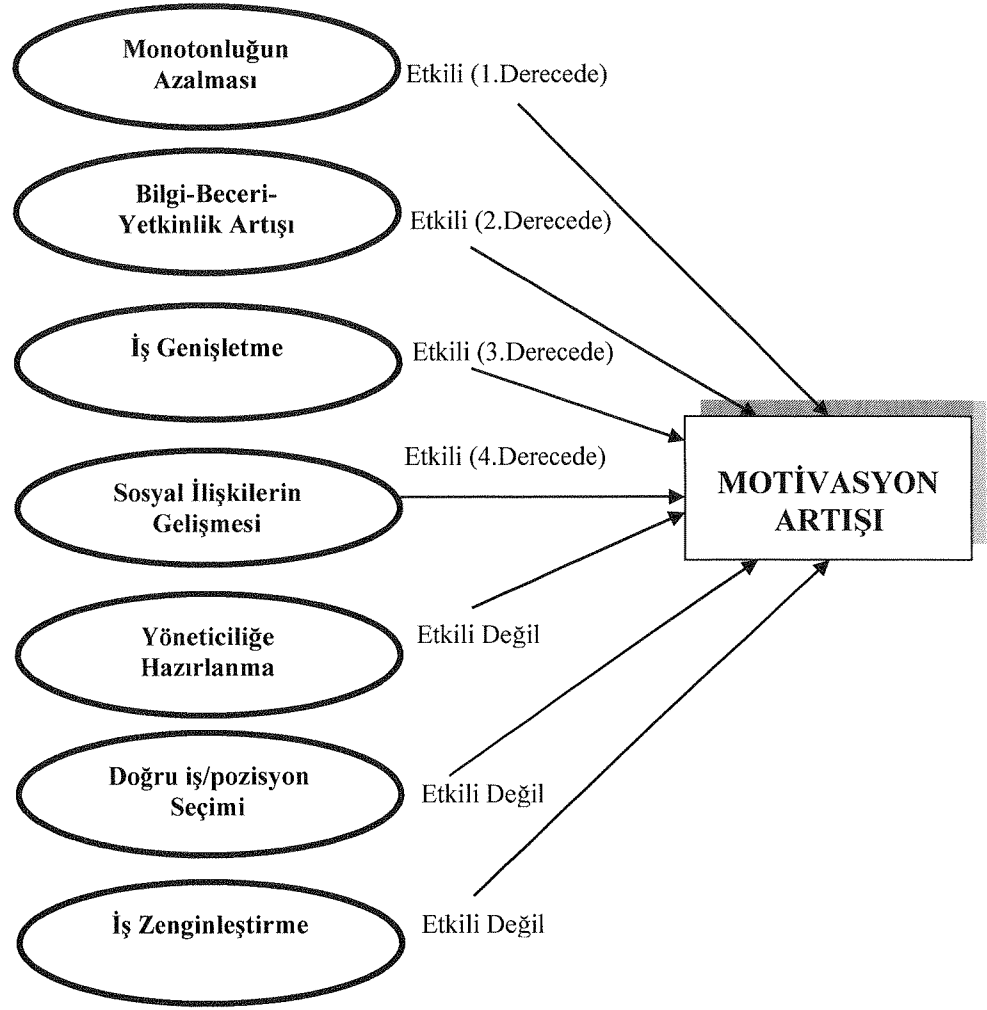
Araştırmaya katılan çalışanların % 67,96'sı, iş dizaynı uygulamaları ile ilgili kararlarda performans verilerinin kullanımının önem arzettiği görüşünü taşımaktadır. Özellikle performansa bağlı bir rotasyon uygulamasının genel olarak motivasyonu arttırdığı katılımcıların % 65,05'i tarafından dile getirilmektedir.

Rotasyon ile ilgili değişkenlerin frekans dağılımlarına ve parametrelerin anlamlılık katsayılarına bakıldığında, rotasyonun monotonluğu azalttığı katılımcıların % 64,56'sı tarafından ifade edilmektedir. Ancak monotonluktaki bu azalmanın motivasyon yaratıp yaratmadığı bu veriden anlaşılamamaktadır. Bu açıdan t değeri hesaplanmış, performans değerlendirme sonuçları ile ilişkilendirilmiş rotasyon uygulamalarının motivasyon artışında etkili olduğu ( $t=5,599$   $p<0,05$ ) bulgusuna ulaşılmıştır. ("*H<sub>4a</sub>: Performansa bağlı bir rotasyon uygulaması ve monotonluktaki azalma motivasyonu artırır.*" yan hipotezi doğrulanmıştır.) Diğer taraftan katılımcıların % 70,39'u, rotasyonun bilgi-beceri ve yetkinlikleri arttırdığını vurgulamaktadır. Bilgi, beceri ve yetkinlik artışının da motivasyon üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ( $t=2,693$   $p<0,05$ ) Tablo 23'te görülmektedir. ("*H<sub>4b</sub>: Performansa bağlı bir rotasyon uygulaması ve bilgi, beceri, yetkinlik düzeyindeki artış motivasyonu artırır.*"yan hipotezi doğrulanmıştır.) Konu çalışanlar arası sosyal ilişkiler açısından değerlendirildiğinde ise performans-rotasyon bağlantısının çalışanların sosyal ilişkilerini geliştirdiği % 61,17'lik kesim tarafından dile getirilmekte, rotasyon uygulamalarına bağlı sosyal ilişkilerdeki bu artışın motivasyon üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu analiz sonuçlarından ( $t=2,316$   $p<0,05$ ) anlaşılmaktadır. ("*H<sub>4c</sub>: Performansa bağlı bir rotasyon uygulaması ve sosyal ilişkilerdeki gelişme motivasyonu artırır.*"yan hipotezi doğrulanmıştır.) Son olarak iş genişletme aktivitelerinin de motivasyon bağımlı değişkeni üzerinde etkili olduğu ( $t=2,575$   $p<0,05$ ) bulgulanmıştır. ("*H<sub>4d</sub>: Performansa bağlı iş genişletme uygulamaları*

*motivasyonu arttırır.” yan hipotezi doğrulanmıştır.)* Bu noktadan hareketle, doğrulanmış yan hipotezler, performans-iş dizaynı için varsayılan “*H<sub>4</sub>:Performans değerlendirme sistemi ile iş dizaynı uygulamalarının ilişkilendirilmesi çalışan motivasyonunu arttırır.”* ana hipotezini desteklemektedir.

Ancak, rotasyon uygulamalarının yöneticiliğe hazırlanmada çalışanlara destek olduğu katılımcıların % 68,45’i tarafından ifade edilse de, beklenenin aksine bir üst yöneticiliğe hazırlanmada motivasyonel etki yaratmadığı ( $t = -0,285$   $p < 0,05$ ) tespit edilmiştir. (“*H<sub>4c</sub>: Performansa bağlı bir rotasyon uygulamasının bir üst pozisyona hazırlanmada sağladığı destek motivasyonu arttırır.” yan hipotezi doğrulanmamıştır.*) Aynı şekilde katılımcıların % 62,14’ü rotasyonun çalışan açısından doğru iş-pozisyonun tespitini kolaylaştırdığını ifade ederken, bu etkinin motivasyon artışı ile sonuçlanmadığı ( $t = 1,969$   $p < 0,05$ ) bulgusuna ulaşılmıştır. (“*H<sub>4d</sub>: Performansa bağlı bir rotasyon uygulaması ve daha verimli çalışılacak işin / pozisyonun tespiti motivasyonu arttırır.”yan hipotezi doğrulanmamıştır.*) Yine performans-iş dizaynı etkileşiminin yansıma alanlarından biri olan iş zenginleştirme uygulamalarının motivasyon üzerinde olumlu etkiler yaratmadığı ( $t = -1,158$   $p < 0,05$  ) görülmüştür. (“*H<sub>4g</sub>: Performansa bağlı iş zenginleştirme uygulamaları motivasyonu arttırır.”yan hipotezi doğrulanmamıştır.*)

Performans-rotasyon bağlantılı uygulamalarda motivasyonu arttıran değişkenlerin görece önem derecelerine bakıldığında, monotonluğu azaltma değişkeninin motivasyonu arttıran en önemli bağımsız değişken olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (0,378). Sonra *sırasıyla* bilgi, beceri, yetkinlik artışının (0,222), iş genişletme uygulamalarının (0,176) ve sosyal ilişkilerdeki gelişimin (0,130) motivasyon artışı üzerinde görece öneme sahip diğer değişkenler olduğu saptanmıştır. Değişkenlerin görece önem dereceleri Şekil 17’de belirtilmektedir.



**Şekil 17:** Model-4'te Yer Alan Bağımsız Değişkenlerin Motivasyon Üzerindeki Etki Dereceleri

### 8.1.5. Performans Değerleme Sisteminin Bireysel Etkilerine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

Geribildirim bilgisinin, performans belirsizliğini azalttığını, çeşitli iş hedeflerine ulaşımı desteklediğini, değişime uyumu kolaylaştırdığını, kişisel gelişime yardımcı olduğunu, geribildirim görüşmeleri esnasında ast-üst ilişkilerini geliştirdiğini ve sözkonusu etkileşimin çalışan motivasyonu üzerinde olumlu yansımalarının olduğunu ikinci bölümde teorik olarak ifade etmiştik. Belirtilen teorik etkileşimin, araştırma kapsamındaki katılımcılar nezdinde de var olup olmadığını ölçümlemek amacıyla 6

ifadeden oluşan bir soru grubuna yer verilmiştir. Yapılan analizler ve ulaşılan sonuçlar Tablo 24-25-26'da görülmektedir.

**Tablo 24:** Model-5 (Geribildirim Sisteminin Bireysel Etkileri Soru Grubu  
Frekans Dağılımı-%)

İFADELER	Cevapsız	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Mevcut performans değerlendirme sisteminden, teknik ve davranışsal performansıma dönük edindiğim geribildirimler, genel olarak motivasyonumu arttırmaktadır.	-	2,43	12,14	17,48	59,22	8,74
Uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi sayesinde, performansımı hangi yönlerde geliştirmem gerektiğine karar verebilmekteyim.	2,91	3,88	16,02	21,84	48,54	6,80
Firmamda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, ast ve üstlerle olan iletişimimi geliştirmektedir.	2,91	5,34	16,50	24,76	45,63	4,85
Firmamda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, iş hedeflerime ulaşmamı kolaylaştırmaktadır.	2,91	7,28	14,08	21,84	46,12	7,77
Firmamda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, kişisel gelişimimi sağlamaktadır.	1,94	3,88	13,11	26,70	50,00	4,37
Firmamda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, olası değişimlere kolay uyum sağlamama destek olmaktadır.	3,88	3,40	19,90	20,39	49,51	2,91



**Tablo 25:** Model-5 (Geribildirim Sisteminin Bireysel Etkilerine Dönük

## Korelasyon Analizi Sonuçları)

Pearson Korelasyon N=194 Sig=,000 (1-tailed)	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6
<b>1-Motivasyon</b>	3,60	0,89	1,000					
<b>2-Performans belirsizliğini azaltma</b>	3,37	0,98	0,574	1,000				
<b>3-Ast / üst ilişkilerini geliştirme</b>	3,29	0,99	0,458	0,664	1,000			
<b>4-İş hedeflerine ulaşımı kolaylaştırma</b>	3,35	1,06	0,491	0,650	0,695	1,000		
<b>5-Kişisel gelişimi sağlama</b>	3,40	0,90	0,537	0,706	0,689	0,778	1,000	
<b>6-Değişime uyum sağlama</b>	3,30	0,94	0,443	0,623	0,586	0,667	0,751	1,000

$\alpha = 0,01$  anlamlılık düzeyinde bütün korelasyon katsayıları anlamlıdır.

**Tablo 26:** Model-5 (Geribildirim Sisteminin Bireysel Etkilerine Dönük Çoklu

## Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)

	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F Değeri (Anova)	Beta	t değeri	p değeri	D.W. Testi
<b>Bireysel Etkiler</b>	0,368	0,351	21,848 (p=0,000)*	1,510 (Sabit Terim)	6,934	0,000*	1,965
<b>-Performans belirsizliğini azaltma</b>	-	-	-	0,333	4,114	0,000*	-
<b>-Ast / üst ilişkilerini geliştirme</b>	-	-	-	0,018	0,225	0,822	-
<b>-İş hedeflerine ulaşımı kolaylaştırma</b>	-	-	-	0,072	0,844	0,400	-
<b>-Kişisel gelişimi sağlama</b>	-	-	-	0,203	1,084	0,073	-
<b>-Değişime uyum sağlama</b>	-	-	-	-0,006	-0,068	0,946	-

\*p < 0,05

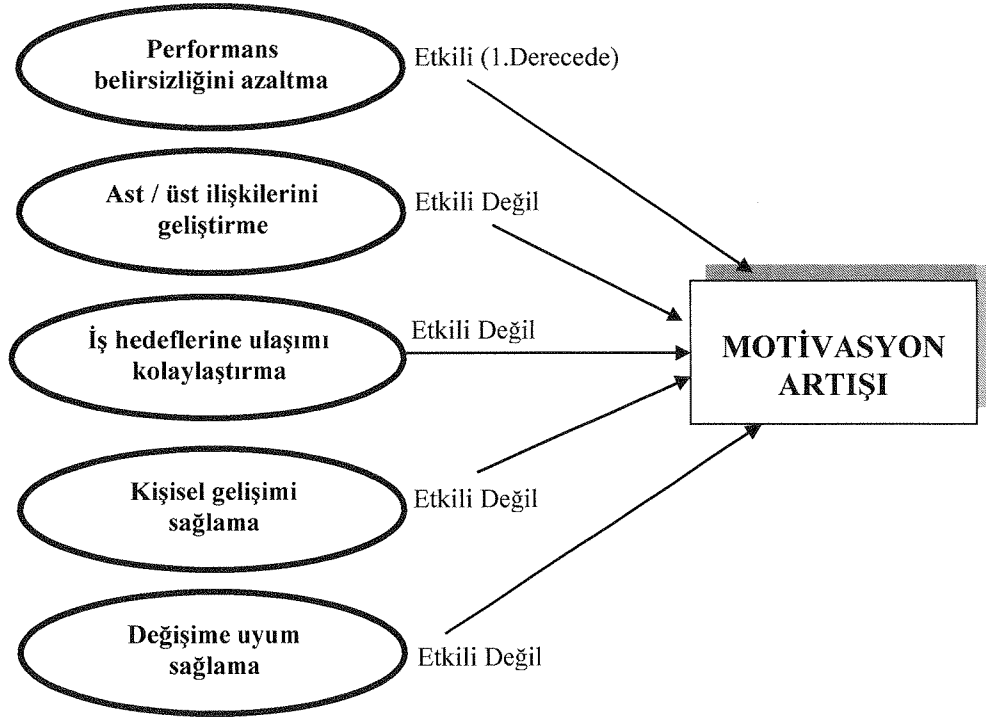
Model-5'te, korelasyon katsayılarının 0,80'in altında olası itibariyle modelde çoklu bağıntı probleminin olmadığını söylemek mümkündür. D.W testi sonucu (1,965), belirtilen değer aralığında yer aldığından, modelde otokorelasyon olmadığı tespit edilmiştir. F testi ise (21,848,  $p < 0,05$ ) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Belirlilik katsayısı ( $R^2=0,368$ ), motivasyon bağımlı değişkeninin % 36,8'inin modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu oran, Model-5'in bağımlı değişkeni açıklama gücünün zayıf olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyimle bağımlı değişkenin % 64,2'si, modele dahil edilmeyen diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Soruların frekans dağılımları incelendiğinde, araştırmaya katılanların % 67,96'sı, teknik ve davranışsal performansa dönük edinilen tüm geribildirimlerin genel olarak motivasyonu arttırdığı algısını taşımaktadır. Geribildirim bilgisinin, performans belirsizliğini gidermede etkili olup olmadığı sorusuna katılımcıların % 55,34'ü olumlu yanıt verirken, % 44,66'sı negatif veya kararsızlık ifade eden görüş bildirmişlerdir. Bu aşamada yine performans geribildirim görüşmelerinin ast-üst iletişimini geliştirip geliştirmediği sorgulanmıştır. Katılımcıların % 50,49'u, performans geribildirim görüşmelerinin ast-üst ilişkilerini geliştirdiğini belirtirken, % 49,51'i ast-üst ilişkilerini geliştirmediği yönünde negatif veya kararsızlık taşıyan değerlendirmeler yapmışlardır. Geribildirim bilgisinin, iş hedeflerine ulaşımı kolaylaştırdığı yönündeki teorik varsayıma katılımcıların % 53,88'inin, kişisel gelişimi sağladığı yönündeki varsayıma % 54,37'sinin, değişime kolay uyum sağlamada etkili bir araç olduğu konusundaki teorik varsayıma ise % 52,43'ünün katıldığı görülmektedir.

Model-5'e dahil edilen tüm parametrelerin anlamlılık katsayılarına bakıldığında, geribildirim bilgisinin performans belirsizliğini azaltma fonksiyonunun, motivasyon artışını destekleyen tek değişken olduğu ( $t=4,114$   $p < 0,05$ ) bulgusuna ulaşılmıştır. ("**H<sub>5a</sub>**: Performans değerlendirme sisteminin belirsizliği azaltma işlevi motivasyonu arttırır." yan hipotezi doğrulanmıştır.) Belirsizliğin azalması ve buna bağlı ortaya çıkan motivasyon artışı, performans-egitim alt boyutu için belirlenen ("**H<sub>5</sub>**: Performans değerlendirme sisteminin bireysel etkileri çalışan motivasyonunu arttırır.") ana hipotezini doğrulamaktadır.

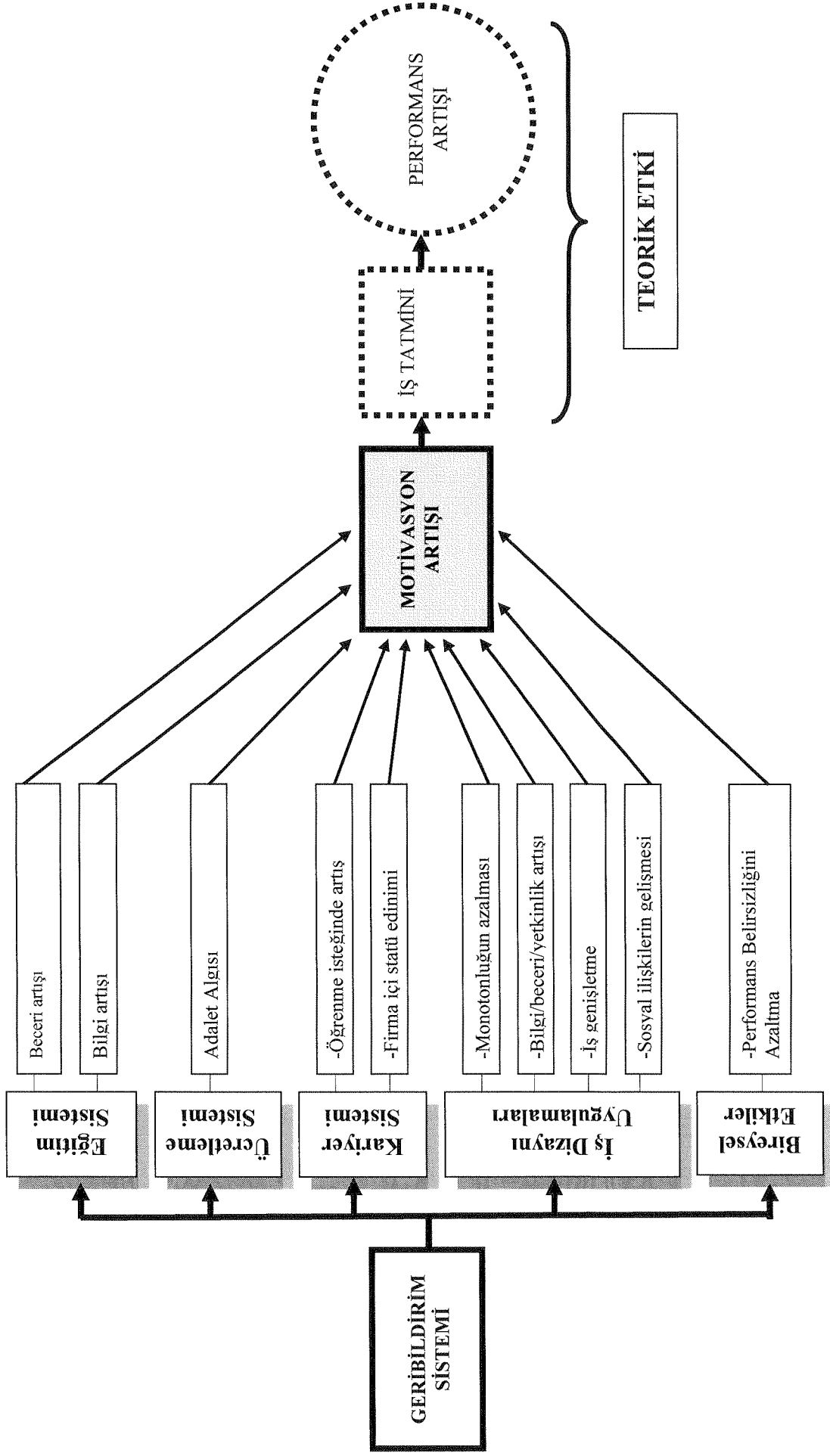
Bunun dışında kalan diğer tüm bağımsız değişkenlerin, araştırma yapılan firmalarda motivasyon artışı üzerinde herhangi bir olumlu etkisinin olmadığını Tablo 26'daki t değerlerine bakarak söylemek mümkündür. ("**H<sub>5b</sub>**: Performans değerlendirme sisteminin ast-üst ilişkilerini geliştirme işlevi motivasyonu artırır.", "**H<sub>5c</sub>**: Performans değerlendirme sisteminin iş hedeflerine ulaşımı kolaylaştırma işlevi motivasyonu artırır.", "**H<sub>5d</sub>**: Performans değerlendirme sisteminin kişisel gelişimi destekleme işlevi motivasyonu artırır." ve "**H<sub>5e</sub>**: Performans değerlendirme sisteminin değişime uyumu kolaylaştırma işlevi motivasyonu artırır." yan hipotezleri doğrulanamamıştır.)

Beta değeri de (0,333), geribildirim bilgisinin performans belirsizliğini giderme fonksiyonunun motivasyon üzerindeki en önemli görece öneme sahip değişken olduğunu doğrulamaktadır. Model-5 için öngörülen değişkenlerin motivasyon artışı üzerindeki görece etki dereceleri Şekil 18'de toplu olarak yer almaktadır.

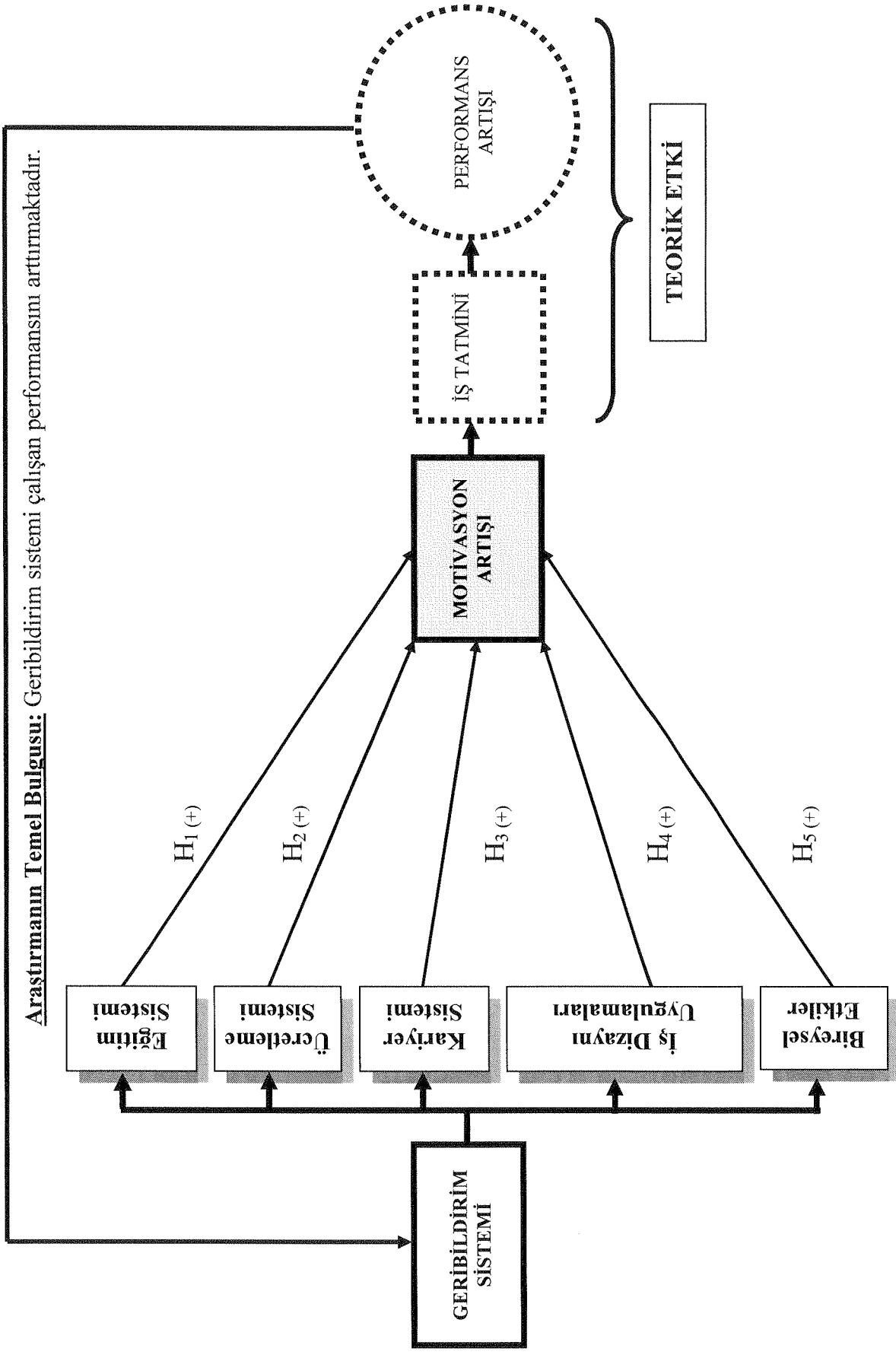


**Şekil 18:** Model-5'te Yer Alan Bağımsız Değişkenlerin Motivasyon Üzerindeki Etki Dereceleri

Daha önce de belirtildiği üzere, araştırmada esas alınan ana model (Şekil 12), beş alt modele ayrılarak analizlere tabi tutulmuş ve hangi değişkenlerin motivasyon üzerinde etkili olduğu, hangilerinin etkili olmadığı, etkili değişkenlerin görece önem dereceleri ve oluşturulan her bir alt modelin, bağımlı değişkeni açıklamada yeterli olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu noktadan hareketle, yapılan analizler sonucunda motivasyon bağımlı değişkeni üzerinde etkili olduğu görülen değişkenler ile etkisinin istatistiki olarak tespit edilemediği değişkenlerin bir arada yer aldığı nihai modele ulaşılmıştır. Ana modelde yer alan toplam 20 değişkenden yalnızca 10 değişkenin çalışan performansını arttıracak motivasyonel etki yarattığı görülmüştür. Nihai modelde görülen ve çoklu doğrusal regresyon analizi neticesinde motivasyon üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmış tüm değişkenlerin, iş tatmini yaratacağı ve iş tatmininin de çalışanların performans düzeyini olumlu yönde etkileyeceği yorumunu yapmak yanlış olmayacaktır. *Bu sonuç, tezin temel sorusu olan “İşletmede uygulanmakta olan geribildirim sistemi çalışan performansını arttırır.” önermesini desteklemektedir.* (Her bir alt modelde en az bir bağımsız değişkenin motivasyon artışı üzerinde etkili olduğu bulgusunun var olması halinde, ilgili alt modelin motivasyon artışı sağladığı sonucuna ulaşıldığı varsayılmaktadır. *Bkz: Şekil 19-20*) Sözkonusu 10 bağımsız değişkenin performans seviyesinde yarattığı iyileşme, bir sonraki performans değerlendirme döneminde çalışanın daha yüksek skorlar almasını sağlayacak, daha yüksek performans - şayet ilişki kurulmuş ise - daha yüksek ücret, kariyer yönetimi bağlamında terfi için tercih nedeni anlamına gelebilecektir. Ulaşılan nihai model Şekil 19’da görülmektedir.



Şekil 19: Araştırma Sonunda Ulaşılan Nihai Model



Şekil 20: Araştırmanın Ana Hipotez Test Sonuçları

## **9.ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ FİRMALARDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YAPISI VE İŞLEYİŞİ İLE İLGİLİ ELDE EDİLEN BULGULAR**

Geribildirim sisteminin tasarım ve işleyiş süreci de sonuçları kadar çalışan performansını olumlu veya olumsuz şekilde etkilemektedir. Sözelimi, değerlemecilerin istenen düzeyde doğru ve adil değerlendirme yapmıyor olmaları, değerlendirme formlarında yer alan kriterlerin doğru tespit edilmemiş olması, değerlemeci pozisyonunda bulunan çalışanların performans değerlendirme periyodu içinde gereken yeterlilikte gözlem yapmıyor olmaları, açık görüşmelerin plansız yapılması veya görüşmelerin iyileştirmeye dönük yapılamıyor olması, sistemin genel işleyişi ve kritik başarı faktörleri konusunda çalışanların yeteri düzeyde bilgilendirilmiyor olması, geribildirim sistemini firmanın genel olarak önemsememesi ve bu bağlı olarak çalışanların zihninde oluşan negatif önyargılar, sistemin çalışan performansı üzerindeki olası pozitif etkilerini zayıflatmakta, başarıyı engellemektedir. Dolayısıyla, sistem kurucuların yukarıda değinilen temel tasarım ve işleyiş aşamalarına özen göstermesi, tasarım ve işleyiş ilgilendiren konularda çalışanların katılımını gerçekleştirerek sistemin herkes tarafından kabul edilmesini sağlamaları gerekmektedir. İşte bu noktada, araştırma kapsamına alınan firmalarda geribildirim sisteminin bir bütün olarak nasıl algılandığı, sistemin tasarım ve işleyiş sürecinden kaynaklanan olası problemlerin çalışan performansını ne yönde etkileyebileceği konularını irdelemek üzere toplam altı ifadeden oluşan soru grubuna yer verilmiştir. Katılımcıların ifadelerine verdikleri cevaplar Tablo 27’de yer almaktadır.

**Tablo 27:** Geribildirim Sisteminin Genel Yapısına ve İşleyişine Dönük Soru Grubu Frekans Dağılımı-%)

İFADELER	Cevapsız	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Firmamın, performans değerlendirme sistemini yeteri ölçüde önemseydiğini düşünüyorum.	0,49	5,83	16,02	16,50	47,09	14,08
Performansım ile ilgili yapılan değerlendirmeler genel olarak doğruları yansıtmaktadır.	-	1,94	9,71	26,70	56,80	4,85
Performansımın değerlendirilmesinde dikkate alınan kriterlerin isabetli seçildiğini düşünmekteyim.	-	2,91	12,14	25,24	56,31	3,40
Yıl içerisinde performansımın yöneticim tarafından sistematik olarak gözlemlendiğini kanımsındayım.	-	3,40	12,14	24,27	50,49	9,71
Performans değerlendirme sisteminin işleyişi ile ilgili yeteri düzeyde bilgiye sahibim.	0,49	4,37	17,96	11,17	49,51	16,50
Performansım ile ilgili yapılan görüşmeleri (açık görüşme) tatmin edici bulmaktayım.	0,49	3,40	16,02	13,11	56,80	10,19

Bu soru grubunda öncelikle, firmaların geribildirim sistemini yeteri düzeyde önemseyip önemsemedikleri konusunda çalışanların görüşlerine yer verilmiştir. Katılımcıların % 61,17'si [Katılıyorum + Kesinlikle Katılıyorum] firmanın geribildirim sistemini önemseydiğini ifade ederken, % 21,84'ü bu konuda negatif görüş bildirmiş, % 16,50'si ise konuya çekimser kalmıştır. Dolayısıyla, katılımcıların büyük çoğunluğu firmanın sisteme önem verdiği algısını taşımaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğunun zihninde oluşan bu pozitif algı, sisteme olan güveni arttırmakta ve sistemin kabullenilmesini kolaylaştırmaktadır. Her düzeyde kabul gören ve önemsenen geribildirim sisteminin bu durumda çalışan performansına olumlu yansımalarının olacağı açıktır.

Diğer taraftan, geribildirim sistemi çerçevesinde yapılan değerlendirmelerin doğruluk dereceleri de analiz edilmiştir. Katılımcıların % 61,65'i, yapılan değerlendirmelerin genel olarak doğruları yansıttığını ifade etmektedir. Geri kalan % 38,35'lik kesim, değerlendirmeler ile ilgili negatif veya kararsızlık ifade eden görüşler



bildirmişlerdir. Geribildirim sistemine olan güvenin ve adil olup olmadığı konusundaki yargının, büyük oranda yapılan değerlendirmelerin doğruluğuna bağlı olduğunu bir kez daha ifade etmek gerekmektedir. Bu konuda firmaların genel anlamda sorun yaşamadığını, çalışanların yapılan değerlendirmeleri çoğunlukla doğru ve yerinde bulduklarını söylemek mümkündür.

Geribildirim sisteminin tasarım aşamasında öne çıkan diğer bir önemli konu da kriterlerdir. Değerleme kriterlerinin, ilgili kişiye veya pozisyona uygun olması gerekmektedir. Astı olmamasına rağmen yönetici pozisyonundaki kişinin “astlarını yetiştirme” kriterine tabi tutulması, müşteri ilişkisi olmamasına rağmen “müşteri ilişkileri” kriterinin değerlendirilmesinde yer alması şeklinde örneklendirilebilecek kriter hatalarının yapıldığı görülmektedir. Araştırma kapsamındaki firmalarda katılımcıların % 59,71’i, değerlendirme kriterlerinin doğru tespit edildiğini düşünmektedir. Dolayısıyla, kriterlerin yanlış tespit edilmesinden kaynaklanan negatif algılamaların genel olarak oluşmadığı saptanmıştır.

Doğru bir değerlendirme için öncelikle doğru gözlem yapma gereği ortadadır. Değerleme periyodu boyunca değerlendirilecek kişilerin, değerlendirilenlerin teknik ve davranışsal performansını sürekli takip etmeleri, gözlem sonuçlarını formlara ve özellikle açık görüşmelere yansıtmaları önem taşımaktadır. Bu anlamda, araştırma kapsamındaki firmalarda performansın yıl içerisinde yöneticiler tarafından sistematik olarak gözlemlenip gözlemlenmediği sorgulanmıştır. Katılımcıların % 60,19’u, performansının yöneticisi tarafından gözlemlendiğini belirtirken, % 15,53’ü bu soruya negatif görüş bildirmiş, % 24,27’si ise kararsız kalmıştır. Bu verilerden hareketle, genel olarak yöneticilerin yıl içerisinde çalışanların performansını takip ettikleri sonucunu çıkarmak mümkündür.

Performans değerlendirme sisteminin kurulmasında en kritik noktalardan birisi de çalışanların bilgilendirilmesidir. Gerek sistemin içeriği ve işleyiş biçimi, gerekse sonuçların yansımaya alanları (ücret, kariyer planlama vb.) gibi konularda düzenli bilgilendirme çalışmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgilendirme, çalışanların sistemi sahiplenmesini sağlamakta, çalışanların sistemle ilgili kaygılarını ortadan kaldırmaktadır. Bilgilendirme amaçlı paylaşım toplantıları da aynı zamanda sistemin

tasarımı ve işleyişi ile ilgili olarak çalışanların görüşlerini almaya, sisteme katkıda bulunmaya zemin hazırlamaktadır. Yeteri düzeyde bilgilendirme, sistemin çalışanlara empoze edilmesini engellemekte, tam tersine kabul görmesini kolaylaştırmaktadır. Araştırmada, sistemle ilgili bilgilendirme düzeyinin yeterli olup olmadığı konusu da analiz edilmiş, katılımcıların % 66,02'sinin yapılan bilgilendirmelerin yeterli olduğu algısını taşıdığı görülmüştür. Araştırma kapsamındaki % 33,50'lik kesim ise konu ile ilgili negatif veya kararsızlık ifade eden görüşler bildirmişlerdir. Bu noktada, firmaların genel olarak performans değerlendirme sistemi ile ilgili bilgilendirme yaptıkları sonucuna varmak mümkündür.

Bu aşamada son olarak açık görüşmelerin (yüzyüze görüşmeler) ne düzeyde etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların % 66,99'u yüzyüze görüşmelerin amacına ulaştığını ve tatmin edici olduğunu ifade etmişlerdir. Bu tatmin düzeyi, yüzyüze görüşmeler esnasında, ast-üst ilişkilerinin geliştiğine, performans belirsizliğinin ortadan kalktığına, gelecek planlamasının doğru yapıldığına vb. işaret etmektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere çalışan performansı, geribildirim sisteminin tasarım ve uygulama aşamalarından kaynaklanan nedenlerle olumsuz şekilde etkilenebildiğinden, sistemin kurgusuna yönelik soru grubu yardımı ile sözkonusu olumsuz etkinin var olup olmadığı görülmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak denebilir ki, genel anlamda performans değerlendirme sisteminin tasarım ve işleyiş aşamalarında çalışan performansına negatif şekilde yansıtacak olumsuzlukların mevcut olmadığı çıkarımında bulunmak mümkündür.

## **10. GERİBİLDİRİM OLGUSUNUN DAVRANIŞ BOYUTU İLE İLGİLİ**

### **BULGULAR**

Tezin birinci bölümünde sıklıkla, geribildirim bilgisinin ediniminin sadece periyodik performans değerlendirme dönemine endekslenmemesi ve günlük iş temposu içerisinde performansı ilgilendiren her konuda geribildirim bilgisinin aranması gerektiği ifade edilmiştir. Hatta bu durumda bireyin pasif değil aktif konumlandığı, geribildirim arama davranışını sergileyerek bizzat bu bilgiye ulaşmak için çaba sarf ettiği

vurgulanmıştır. Bu açıdan araştırma yapılan firmalarda, çalışanların geribildirim arama davranışı sergilerken başvurduğu kaynak, geribildirim edinme sıklığı, geribildirim zamanlaması ve kullanılan yöntemlerin neler olduğu ayrıca tespit edilmeye çalışılmıştır. Ulaşılan sonuçlar Tablo 28'de belirtilmiştir.

**Tablo 28:** Geribildirim Davranış Boyutu İle İlgili Analiz Sonuçları

<b>İFADELER</b>		<b>Frekans Dağılımı (%)</b>
<b><u>YÖNTEM</u></b> Kendi performansınız ile ilgili geribildirime ihtiyaç duyduğunuzda hangi yöntemi <u>ağırlıklı olarak</u> tercih edersiniz?	Geribildirim alacağım kişiye <u>doğrudan sorarak</u> geribildirim almayı tercih ederim.	83,1
	Geribildirim alacağım kişiyi uzaktan <u>gözlemleyerek</u> çıkarımda bulunmayı tercih ederim.	10,8
	Cevapsız	6,1
<b><u>SIKLIK</u></b> İşinizi yaparken ne sıklıkta geribildirim alırsınız?	Hiç geribildirim almam	7,6
	Bazen geribildirim alırım	57,7
	Sık sık geribildirim alırım	28,6
	Cevapsız	6,1
<b><u>ZAMANLAMA</u></b> Herhangi bir konuda geribildirim almak gerektiğinde hangi zaman dilimini tercih edersiniz?	Performansımın hemen ardından geribildirim almayı tercih ederim.	53,0
	Performansımın üzerinden belirli bir süre geçtikten sonra geribildirim almayı tercih ederim.	40,4
	Cevapsız	6,6
<b><u>KAYNAK</u></b> Herhangi bir konudaki performansınıza dönük geribildirim aradığınızda, kişisel olarak hangi pozisyondan geribildirim almayı <u>öncelikli olarak</u> tercih edersiniz?	Yöneticilerimden öncelikli olarak geribildirim almayı tercih ederim.	71,8
	Aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarımdan öncelikli olarak geribildirim almayı tercih ederim.	10,8
	Astlarımdan öncelikli olarak geribildirim almayı tercih ederim.	11,3
	Cevapsız	6,1

Geribildirim arama davranışı açısından, performansa ilişkin bilginin edinilmesi konusunda iki yöntemin kullanıldığı bilinmektedir. Performans bilgisinin, doğrudan geribildirim kaynağına başvurularak edinimi sözkonusu olabileceği gibi gözlem yaparak çıkarımlarda bulunması da gündeme gelebilmektedir. Araştırma kapsamındaki firmalarda çalışanların % 83,1'i geribildirim bilgisine ihtiyaç duyduğunda, bu bilgiyi doğrudan kaynağa sorarak edindiğini belirtmektedir. Yani, doğrudan geribildirim aramanın taşıdığı ve birinci bölümde ifade edilmeye çalışılan risklerin (imaj kaybı riski gibi) bireysel düzeyde göze alınabildiği görülmektedir. Bu sonuç, çalışanların kaynak sıfatı ile geribildirim verme kültürüne uygun davrandıklarına ve yapıcı yönde geribildirim verdiklerine işaret etmektedir. Gözlem metodunun daha düşük oranlarda tercih ediliyor olması da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Firmada geribildirim bilgisine sık başvurulmasının istenen bir davranış biçimi olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, araştırmanın yapıldığı firmalarda çalışanların sık oranda geribildirim bilgisine başvurmadığı (% 28,6) yani geribildirim arama davranışının sık oranda gerçekleşmediği görülmektedir. Katılımcıların % 57,7'si geribildirim bilgisine bazen yöneldiğini ifade etmektedir. Geribildirim bilgisine nadir orandaki başvuru, işteki uzmanlaşma, deneyim ve bilgi birikiminden kaynaklanabileceği gibi, geribildirim bilgisine gereken önemin verilmiyor olmasından da kaynaklanabilir.

Davranış boyutu perspektifiyle geribildirim zamanlaması da son derece önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Katılımcıların %53'ü, geribildirim bilgisine iyi veya kötü performansın hemen ardından, araya zaman koymadan ulaşmayı tercih ederken, % 40,4'ü sergilenen performansın üzerinden belirli bir zaman dilimi geçtikten sonra geribildirim aramaya yöneldiğini belirtmektedir. Birinci bölümden de hatırlanacağı üzere, özellikle kötü performansın hemen ardından yapılacak bir geribildirim görüşmesi büyük olasılıkla negatif geribildirim ağırlıklı gerçekleşecektir. Çalışanlar sözkonusu negatif geribildirimden uzak durmak, imajı olumsuz yönde etkilememek, motivasyonu kaybetmemek ve kaynağın zihninde olumlu konumlanmak için istenen performans düzeyinin yakalanamadığı an ile geribildirim görüşmesi arasına belirli bir zaman dilimi koyarak, olası negatif değerlendirmelerden ve bu negatif değerlendirmelerin olumsuz

yansımalarından uzak durmak isteyecektir. İşte araştırmaya katılan ara kademe yöneticilerin yarısına yakınının (%40,4), teoride bahsi geçen olumsuzluklardan etkilenmemek için geribildirim bilgisine belirli bir süre sonra başvurma gereği duydukları düşünülmektedir. Diğer kesimin (% 53) ise daha çok öz güvene sahip olduğu, negatif geribildirim yapıcı yönde algıladıkları ve gelişime açık oldukları için geribildirim bilgisini hemen yöneldikleri çıkarımında bulunmak olasıdır.

Bu aşamada son olarak, geribildirim arama davranışı bağlamında hangi geribildirim kaynağına öncelikli olarak başvurulduğu konusu irdelenmiştir. Herhangi bir geribildirim ihtiyacı sözkonusu olduğunda, geribildirim kaynağının tercihinde, kaynağın uzmanlık gücü, sosyal yakınlık düzeyi, kredibilitesi gibi temel kriterlerin göz önüne alındığına tekrar vurgu yapmakta fayda bulunmaktadır. Bu çerçevede, araştırmaya katılan çalışanların %71,8'i, herhangi bir geribildirim bilgisine ihtiyaç duyulduğunda öncelikli olarak yöneticilerin tercih edildiğini belirtmektedir. Bunu % 11,3 ile astlar, % 10,8 ile de aynı düzeydeki çalışma arkadaşları takip etmektedir. Astların, geribildirim ihtiyacı sözkonusu olduğunda aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarına tercih ediliyor olması hayli ilgi çekicidir. Aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarının aşırı sosyal yakınlık düzeyi, geribildirim görüşmelerine nesnellik (duygusal yaklaşım) katma olasılığı, daha formel düzeyde gerçekleşeceği düşünülen astlar ile iletişim kurmanın en rasyonel hareket tarzı olacağı yaklaşımını gündeme getirmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç farklı açılardan değerlendirilebilir. Bunlar;

-Çalışanların öncelikle üstünü geribildirim kaynağı olarak tercih ediyor olması, üstün ödüllendirme gücünün (terfi ettirme, maddi ödüllendirme, takdir etme gibi) bulunması ve karar mercii olması sıfatı ile ilişkilendirilebilir.

-Bir çalışanın performansını, üstü konumundaki kişinin en iyi değerlendirebileceği düşüncesinden hareketle, doğru bir değerlendirme alabilmek için çalışanın yöneticisine başvurmasının daha rasyonel bulabileceği yorumunu yapmak mümkündür.

-Yöneticinin, konusundaki uzmanlık düzeyi ile ilgili astların zihninde oluşan pozitif kanı, astların yöneticisini tercih etmesini sağlayabilmektedir.

-Özellikle pozitif geribildirim alma olasılığının bulunduğu durumlarda, üstün zihninde olumlu bir izlenim bırakmak üzere de astlar, yönetici pozisyonundaki kişi ile geribildirim görüşmesi yapmayı tercih edebilmektedir.

-Yönetici pozisyonunda yer alan kişilerin, iletişime açık oluşları da bu tercihte etkili bir neden olarak değerlendirilebilir.

Hangi açıdan bakılırsa bakılsın, bir organizasyonda astların, üstlerini öncelikli geribildirim kaynağı olarak tercih ediyor olması son derece olumlu bir tabloya işaret etmektedir. Bu durumda yöneticilerin geribildirim olgusuna önem verdikleri ve geribildirim bilgisini çalışanlarla istenen yapıcılıkta paylaştıkları yorumunu yapmak mümkündür.

## **11.BAĞIMSIZ İKİ ÖRNEK t TESTİ VE TEK YÖNLÜ ANOVA**

### **ANALİZİ SONUÇLARI**

Araştırmada yer alan her bir alt model için motivasyon algılamasında, cinsiyet, yaş, eğitim ve kıdem değişkenleri bağlamında farklılıkların olup olmadığı analiz edilmiştir. Her bir alt model için motivasyon algısının cinsiyet itibari ile anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği konusunda bağımsız iki örnek t testi, yaş, eğitim, kıdem itibariyle anlamlı farklılıkların olup olmadığı konusunda da tek yönlü anova analizi uygulanmıştır.

#### **11.1. Bağımsız İki Örnek t Testi Sonuçları**

Genel anlamda t testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılmaktadır. Üç farklı t testinden biri olan “bağımsız iki örnek t testi”, iki farklı örneklem grubu ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını sınamak amacıyla geliştirilmiştir. Örneklerin birbirinden bağımsız olarak seçilmesi, anakütlelerin normal dağılması, verilerin eşit aralıklı olması ve varyansların birbirine eşit olması halinde bu test kullanılmaktadır.

Eğitim, ücret, kariyer planlama, iş dizaynı ve bireysel etki alt boyutları bazında motivasyon değişkeni ile ilgili algılamının, cinsiyet itibariyle farklılık gösterip göstermediği sorgulanmış, ulaşılan sonuçlar Tablo 29’de gösterilmiştir.

**Tablo 29: Motivasyon Algısının Cinsiyet İtibarıyla Farklılığına İlişkin t Testi Sonuçları**

<b>CİNSİYET</b>		<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>F Değeri</b>	<b>p Değeri</b>	<b>t Değeri</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
(Levene's Test $p < 0,05^*$ )								
Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler motivasyonumu arttırmaktadır.	Bayan	34	3,58	0,988	2,439	0,120	- 0,045	0,964
	Erkek	168	3,59	0,790				
Ücretimin, gösterdiğim performansa göre ayarlanması motivasyonumu arttırmaktadır.	Bayan	33	3,76	1,250	4,996	0,027*	- 0,065	0,949
	Erkek	167	3,77	0,922				
Kariyerimin performansına göre planlanması beni motive etmektedir.	Bayan	32	3,56	1,014	1,445	0,231	- 0,721	0,472
	Erkek	168	3,69	0,902				
Performansına bağlı bir rotasyon uygulaması motivasyonumu arttırmaktadır.	Bayan	30	3,90	0,661	14,913	0,000*	<u>2,195</u>	<u>0,033*</u>
	Erkek	164	3,60	0,848				
Mevcut performans değerlendirme sisteminden, teknik ve davranışsal performansına dönük edindiğim geribildirimler motivasyonumu arttırmaktadır.	Bayan	34	3,56	0,894	0,377	0,540	- 0,399	0,690
	Erkek	168	3,63	0,880				
Yüksek performansına bağlı olarak, yaptığım iş alanının genişletilmesi (iş genişletme), motivasyonumu arttırmaktadır.	Bayan	30	3,83	0,698	3,379	0,068	0,586	0,558
	Erkek	165	3,73	0,884				
Yüksek performansına bağlı olarak, iş üzerindeki yetki ve kontrolün artırılması (iş zenginleştirme) motivasyonumu arttırmaktadır.	Bayan	30	3,90	0,607	0,967	0,327	- 0,104	0,917
	Erkek	165	3,91	0,915				



Tablo 29, çalışanların eğitim, ücret, kariyer, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme ve bireysel etki boyutlarındaki motivasyon algılarının, bayan ve erkek bazında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ile ilgili verileri içermektedir. Sadece performans-ücret (0,027) ve performans-rotasyon (0,000) uygulamalarının motivasyonel açıdan bayan ve erkeklerde farklı olup olmadığı konusunun analizinde t testi sonuçları, varyansların eşit olmadığını gösterdiğinden, “*equal variances not assumed*” satırında yer alan t ve p değerleri dikkate alınmıştır.

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde, yalnızca performans-rotasyon uygulamaları konusundaki motivasyon algılamasının bayan ve erkek çalışanlar açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği (2,195 p<0,05) bulgusuna ulaşılmıştır. Ortalamalar, erkek çalışanların (3,60), bayan çalışanlara göre (3,90) performans-rotasyon uygulamalarından daha düşük düzeyde motive olduklarına işaret etmektedir. Diğer ifadelerin t ve sig. değerleri dikkate alındığında, performans-eğitim (t= -0,045 p=0,964), performans-ücret (t= -0,065 p=0,949), performans-kariyer (t= -0,721 p=0,472), iş genişletme (t=0,586 p=0,558), iş zenginleştirme (t=-0,104 p=0,917) ve bireysel etki (t= -0,399 p=0,690) alt boyutlarında motivasyon algılamasının bayan ve erkek çalışanlar düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

### 11.2. Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Tek yönlü anova testi, bağımsız iki örneklem t testinin genelleştirilmiş halidir. Testte yer alan bağımlı değişkene ait ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçme düzeyine sahip olması, bağımlı değişken üzerinde etkisi araştırılan faktörün normal dağılıma sahip olması, örneklemelerin birbirinden bağımsız olması ve bağımlı değişkene ait varyansların her bir örneklem için eşit olması bu testin temel varsayımlarını oluşturmaktadır. Tek yönlü varyans analizi, bağımsız üç veya daha fazla örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanmaktadır.<sup>334</sup>

Tek yönlü anova verilerinin değerlendirilmesine geçmeden önce varsayımların test edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, genellikle varyansların homojenliği testine

---

<sup>334</sup> Bayram, a.g.e., s. 99.

bakılmaktadır. Eğer varyanslar homojen ise tek yönlü anova için dikkate alınan varsayımların tamamının sağlandığı kabul edilmektedir. Analizde,  $p>0,05$  düzeyinde bir sonuç varyansların homojen olduğunu göstermektedir.<sup>335</sup>

Tek yönlü anova testi, bu çalışmada motivasyon algılamalarının eğitim, yaş ve kıdem açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla uygulanmıştır. Bu uygulamada, öncelikle homojenite testi yapılmış, sadece varyansları homojen olan değerler dikkate alınarak gerekli bulgulara yer verilmiştir. Varyansları homojen olmayan değerler, sağlıklı ve güvenilir sonuçlar sağlayamayacağı için analiz dışı bırakılmıştır.

### 11.2.1.Çalışanların Motivasyon Algılamalarının Eğitim İtibariyle

#### Farklılığı Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

Performans değerlendirme sistemi ile bağlantılı motivasyon algılamasının, çalışanların eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle varyansların homojenite testi yapılmış, sonuçlar Tablo 30’da gösterilmiştir.

**Tablo 30:** Varyansların Homojenliği Testi (Eğitim)

	Levene İstatistiği	df1	df2	p değeri
Performans-Eğitim İlişkisi Motivasyon Algısı	0,826	2	197	0,439*
Performans-Ücret İlişkisi Motivasyon Algısı	2,794	2	195	0,064*
Performans-Kariyer İlişkisi Motivasyon Algısı	4,209	2	195	0,016
Performans-Rotasyon İlişkisi Motivasyon Algısı	1,864	2	189	0,158*
Performans-İş Genişletme İlişkisi Motivasyon Algısı	1,170	2	190	0,313*
Performans-İş Zenginleştirme İlişkisi Motivasyon Algısı	0,020	2	190	0,980*
Performans-Bireysel Etki Boyutu Motivasyon Algısı	9,034	2	197	0,000
* $p>0,05$				

<sup>335</sup> Albayrak ve dğr., a.g.e., s. 133.

Görüldüğü üzere, performans-kariyer ( $0,016 < 0,05$ ) ve performans-bireysel etki boyutu ( $0,000 < 0,05$ ) ile ilgili analiz sonuçları, varyansların homojen olmadığını (eşit olmadığını) göstermektedir. Bu sonuç, sözkonusu iki değişken açısından tek yönlü anova analizinin varsayımlarının gerçekleşmediği ve dolayısıyla analizin sağlıklı veriler sunamayacağı anlamını taşımaktadır. Bu yüzden, sözkonusu değişkenler tek yönlü anova analizi kapsamı dışında tutulmuş, değerler Tablo 30'a yansıtılmamıştır. Bunun dışında kalan diğer değişkenler için [performans-egitim ( $0,439 > 0,05$ ), performans-ücret ( $0,064 > 0,05$ ), performans rotasyon ( $0,158 > 0,05$ ), performans-iş genişletme ( $0,313 > 0,05$ ) ve performans-iş zenginleştirme ( $0,980 > 0,05$ )] varyansların homojen olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, sadece varyansları homojen olan bu değişkenler için tek yönlü anova verileri dikkate alınmıştır. Sözkonusu veriler Tablo 31'da belirtilmektedir.

**Tablo 31:** Motivasyon Algısının Eğitim İtibariyle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

		<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>p değeri</b>
<b>EĞİTİM</b>	Between Groups	4,832	4	1,208	1,780	0,134
	Within Groups	133,688	197	0,679		
	Total	138,520	201			
<b>ÜCRET</b>	Between Groups	4,179	4	1,045	1,062	0,376
	Within Groups	191,776	195	0,983		
	Total	195,955	199			
<b>ROTASYON</b>	Between Groups	0,311	4	0,078	0,115	0,977
	Within Groups	127,550	189	0,675		
	Total	127,861	183			
<b>İŞ GENİŞLETME</b>	Between Groups	4,939	4	1,235	1,722	0,147
	Within Groups	136,210	190	0,717		
	Total	141,149	194			
<b>İŞ ZENGİNLEŞTİRME</b>	Between Groups	4,512	4	1,128	2,241	0,066
	Within Groups	95,621	190	0,503		
	Total	100,133	194			
<b>p&lt;0,05</b>						

Anova tablosu (Tablo 31), motivasyon algısında, eğitim düzeyi itibariyle bir farklılığın olup olmadığını test etmektedir. p değerinin (Sig.), 0,05'ten küçük çıkması halinde motivasyon algısının, eğitim düzeyi itibariyle anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucunu çıkarmak mümkün olabilmektedir. Tablo 31'de yer alan hiçbir p değeri, 0,05'ten küçük olmadığı için performans-eğitim (0,134), performans-ücret (0,376), performans-rotasyon (0,977), performans-iş genişletme (0,147) ve performans-iş zenginleştirme (0,066) uygulamalarının yarattığı motivasyon algısının, çalışanların eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır.

### 11.2.2. Çalışanların Motivasyon Algulamalarının Kıdem İtibariyle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

Bu aşamada, çalışanların motivasyon algulamalarının, işyerinde çalışma süresi yönüyle farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Varyansların homojenliği testi ve tek yönlü anova test istatistikleri Tablo 32 ve Tablo 33'de görülmektedir.

**Tablo 32:** Varyansların Homojenliği Testi (Kıdem)

	Levene İstatistiği	df1	df2	p değeri
Performans-Eğitim İlişkisi Motivasyon Algısı	1,742	17	158	0,041
Performans-Ücret İlişkisi Motivasyon Algısı	2,684	17	157	0,001
Performans-Kariyer İlişkisi Motivasyon Algısı	1,720	17	156	0,044
Performans-Rotasyon İlişkisi Motivasyon Algısı	2,003	17	151	0,014
Performans-İş Genişletme İlişkisi Motivasyon Algısı	1,849	17	152	0,027
Performans-İş Zenginleştirme İlişkisi Motivasyon Algısı	0,994	17	152	0,468*
Performans-Bireysel Etki Boyutu Motivasyon Algısı	1,541	17	158	0,087*
* p>0,05				

Performans-eğitim (0,041<0,05), performans-ücret (0,001<0,05), performans-kariyer (0,044<0,05), performans-rotasyon (0,014<0,05) ve performans-iş genişletme (0,027<0,05) değişkenlerine ait varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, sözkonusu değişkenler bazında tek yönlü anova varsayımlarının

gerçekleşmediği, verilerin güvenilir olmadığı belirlenmiştir. Performans-iş zenginleştirme ( $0,468 > 0,05$ ) ve bireysel etki boyutu ( $0,087 > 0,05$ ) ile ilgili homojenite testi istenen değerde çıkmış, varyansların eşit olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, sadece varyansları eşit çıkmış değişkenler için tek yönlü anova sonuçları dikkate alınmıştır.

**Tablo 33:** Motivasyon Algısının Kıdem İtibariyle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p değeri
<b>İŞ ZENGİNLEŞTİRME</b>					
Between Groups	12,733	25	0,509	0,959	0,525
Within Groups	80,705	152	0,531		
Total	93,438	177			
<b>BİREYSEL ETKİ</b>					
Between Groups	18,622	25	0,745	0,941	0,550
Within Groups	125,117	158	0,792		
Total	143,739	183			
p<0,05					

Tablo 33'teki veriler incelendiğinde, performans-iş zenginleştirme etkileşiminin ortaya çıkardığı motivasyon algısı ( $0,525 > 0,05$ ) ve performans değerlendirme sisteminin bireysel etki boyutu motivasyon algısının ( $0,550 > 0,05$ ), kıdem itibariyle anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır.

### 11.2.3.Çalışanların Motivasyon Algılamalarının Yaş İtibariyle Farklılığını

#### Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

Araştırma modelinde yer alan çeşitli alt boyutlar bazında motivasyon algılamasının yaş itibariyle anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla tek yönlü anova analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 34 ve Tablo 35'te belirtildiği gibidir.

**Tablo 34:** Varyansların Homojenliği Testi (Yaş)

	<b>Levene İstatistiği</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p değeri</b>
Performans-Eğitim İlişkisi Motivasyon Algısı	1,374	23	162	0,130*
Performans-Ücret İlişkisi Motivasyon Algısı	1,842	23	161	0,015
Performans-Kariyer İlişkisi Motivasyon Algısı	0,835	23	160	0,684*
Performans-Rotasyon İlişkisi Motivasyon Algısı	3,926	23	156	0,000
Performans-İş Genişletme İlişkisi Motivasyon Algısı	2,238	23	157	0,002
Performans-İş Zenginleştirme İlişkisi Motivasyon Algısı	2,700	23	157	0,000
Performans-Bireysel Etki Boyutu Motivasyon Algısı	2,619	23	162	0,000
* p>0,05				

Performans-eğitim (0,130>0,05) ve performans-kariyer (0,684) boyutları için varyansların homojen olduğu verisine ulaşılmıştır. Dolayısıyla tek yönlü anova testinin tüm varsayımları gerçekleşmiş, verilerin güvenilir sonuçlar yarattığı görülmüştür. Diğer boyutlarda istenen homojenite sağlanamadığı için (p>0,05) sözkonusu boyutlara Tablo 34'te yer verilmemiştir.

**Tablo 35:** Motivasyon Algısının Yaş İtibariyle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>p değeri</b>
<b>EĞİTİM</b>					
Between Groups	13,034	31	0,420	0,628	0,936
Within Groups	108,497	162	0,670		
Total	121,531	193			
<b>KARIYER</b>					
Between Groups	16,093	31	0,519	0,572	0,965
Within Groups	145,157	160	0,907		
Total	161,250	191			
p<0,05					

Performans değerleme sonuçlarının, eğitim ve kariyer süreçlerine yansımaya bağlı olarak ortaya çıkan motivasyon algısının, yaş itibariyle anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ).

## **12. PERFORMANS DEğERLEME SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL**

### **DÜZEYDEKİ ETKİNLİğİNE YÖNELİK BULGULAR**

Geribildirim sisteminin, çalışan performansına olumlu şekilde yansımaları bir lde organizasyon düzeyinde ne derecede etkin uygulandığına da bağlıdır. Ve bu konuda gösterilen başarı, değerleme sonuçlarının doğruluğuna ve sonuçların etkin kullanıldığına dair önemli bir göstergedir. Uygulamanın bu son bölümünde, geribildirim sisteminin, sistemi tasarlayanlar cephesinden nasıl grldğine de yer verilmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının, yine insan kaynakları sistemlerini kuran insan kaynakları yöneticilerince sorgulanmasını temin etmek, verilerin güvenilirliğini olumsuz yönde etkiliyor gibi görünse de böyleleri makro bir konunun tüm firma ölçeğindeki etkinliğinin, tüm sistemlerin sorumluluğunu üstlenen ve sistemin bütününe hakim olan yönetici ile değerlendirilmesi de aynı zamanda bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, araştırma yapılan firmaların insan kaynakları yöneticilerinin dolduracağı ve uygulamaların başarı düzeyini tespit etmeye yarayacak bir soru grubuna yer verilmiştir. Bir anlamda bu soru grubu vasıtasıyla firmanın performans değerleme sistemi ile ilgili öz değerlendirme yapması sağlanmıştır. Ulaşılan veriler Tablo 36'te yer almaktadır.

**Tablo 36:** Performans Değerleme Uygulamalarının Başarı Düzeyine İlişkin Örgütsel Düzeydeki Değerlendirmeler (%)

İFADELER	Cevapsız	Hiç Başarılı Değil	Başarılı Değil	Orta Derecede Başarılı	Başarılı	Çok Başarılı
Yöneticilerce yapılan değerlendirmeler	-	-	-	33,3	50,0	16,7
Aynı düzeydeki çalışanların (eşitler) yaptıkları değerlendirmeler	33,3	16,7	-	33,3	16,7	-
Astlar tarafından yapılan değerlendirmeler	33,3	16,7	-	-	50,0	-
Öz değerlendirmeler	16,7	16,7	-	33,3	33,3	-
Performans sonuçlarının ücrete yansıtılması	-	-	-	83,3	16,7	-
Performans sonuçlarının eğitim sistemine yansıtılması	-	-	-	66,7	33,3	-
Performans sonuçlarının kariyer planlama sürecine yansıtılması	-	-	-	83,3	16,7	-
Performans sonuçlarının rotasyon uygulamalarında kullanımı	-	16,7	-	66,7	16,7	-
Performans sonuçlarının iş genişletme uygulamalarında kullanımı	-	16,7	-	66,7	16,7	-
Performans sonuçlarının iş zenginleştirme uygulamalarında kullanımı	-	16,7	16,7	33,3	33,3	-
Performans geribildirim görüşmeleri (açık-yüzyüze görüşmeler)	-	-	-	50,0	50,0	-
Performans sonucuna göre yapılan gelecek planlaması	-	-	16,7	33,3	50,0	-

Değerleme kaynaklarına bakıldığında, yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmelerin başarılı olduğu [% 66,7 (Başarılı + Çok Başarılı)] bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak veriler, aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarının ve astların yaptıkları değerlendirmeler ile öz değerlendirme performansının istenen düzeyde başarılı görülmediğine işaret etmektedir. Performans değerlendirme verilerinin eğitim, ücret, kariyer planlama, rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamalarında kullanımı açısından, sistemin genel anlamda orta düzeyde başarılı bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan firmaların % 50'si, performans geribildirim görüşmelerinin başarı ile uygulandığını ifade ederken, diğer % 50'lik kesim bu konudaki uygulamayı orta derecede başarılı bulmaktadır.



Diğer taraftan, performans geribildirim sisteminin en önemli çıktılarından biri olan ve gelecekteki hareket tarzını belirleyen planlama çalışmalarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılan firmaların sadece yarısı çalışanlar için başarılı bir gelecek planlaması yapabildiklerini ifade etmektedir.

Sonuç olarak, araştırma kapsamındaki firmalarda “*performans değerlendirme sistemi uygulanıyor*” söylemi yer alsa da, başarı düzeyinin böylesi kurumsal firmalarda bile tam olarak sağlanamadığı görülmektedir. Sistemin yansıma alanlarında ve uygulama aşamalarında ortaya çıkan bu olumsuz tablonun, çalışanların sisteme olan güvenlerini sarsabileceği, çalışan performansını dolaylı olarak negatif yönde etkileyebileceği unutulmamalıdır.

Performans değerlendirme sistemi, diğer insan kaynakları sistemlerinde olduğu gibi firmadaki beşeri unsura yapılan önemli bir yatırım olarak algılanmalıdır. İşveren cephesinden bakıldığında, bu yatırımın organizasyonel çıktılar düzeyinde sonuç alması, firmaya geri dönüşüm sağlaması beklenmektedir. Örneğin; ürün-hizmet kalitesinin artırılması, süreç iyileştirme, maliyetlerin azaltılması, iş kazalarının azaltılması, hata sayılarının düşmesi firma düzeyinde geribildirim sisteminden beklenen önemli kazanım alanlarını oluşturmaktadır. Bu nedenle, geribildirim sisteminin sözkonusu çıktılar üzerinde ne gibi etkiler yarattığı konusu da sorgulanmış ve insan kaynakları yöneticilerinin genel değerlendirmelerine yer verilmiştir. Ulaşılan sonuçlar Tablo 37’de görülmektedir.

**Tablo 37:** Performans Değerleme Sisteminin Organizasyonel Çıktılar Üzerindeki Etkileri (%)

İFADELER	Cevapsız	Hiç Etkili Değil	Etkili Değil	Orta Derecede Etkili	Etkili	Çok Etkili
Ürün / hizmet kalitesinin artırılmasında	-	-	-	50	50	-
Üretim miktarının artırılmasında	16,7	-	-	50	33,3	-
Süreç iyileştirmede	-	-	16,7	-	83,3	-
Maliyetlerin azaltılmasında	-	-	16,7	33,3	50	-
İş kazalarının azaltılmasında	-	16,7	16,7	16,7	50	-
Hata sayısının azaltılmasında	-	-	16,7	16,7	66,7	-
Devamsızlık oranlarının azaltılmasında	16,7	16,7	16,7	16,7	33,3	-
İşgücü verimliliğinin artırılmasında	-	-	16,7	16,7	66,7	-

Tablo 37’de göze çarpan en önemli bulgu, performans değerlendirme sisteminin firmalarda süreç geliştirmeye, hata sayısını azaltmaya ve işgücü verimliliğini genel anlamda arttırmaya yardımcı olan önemli bir destek sistem olarak görülmesidir. Diğer taraftan ürün hizmet kalitesinin artırılması, maliyetlerin ve iş kazalarının azaltılmasında da geribildirim sisteminin orta derecede etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Nihai modelde tespit edilen ve motivasyon üzerinde olumlu etkisinin istatistiki olarak doğrulandığı 10 değişkenin, sözkonusu başarılı veya orta düzeyde başarılı uygulamalara zemin oluşturduğu düşünülmektedir. Üretim miktarının artırılması ve devamsızlık oranının düşürülmesinde ise istenen düzeyde başarılı uygulamaların olmadığı saptanmıştır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

İlgili yazın geribildirim bilgisinin, çalışanların iş performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu ifade etmektedir. Tüm çalışanların günlük iş temposu içerisinde, defalarca geribildirim alıp, verdikleri düşünüldüğünde, performansa dönük bu değerlendirmelerin ne denli önemli olduğu daha net ortaya çıkmaktadır. Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tespitinde son derece değerli bir kaynak olan geribildirim bilgisi, iyileştirme planlarının yönünü ve odaklanması gereken alanların tespitini kolaylaştırmaktadır. Ancak, hassas değerlendirmeler üzerine kurulu geribildirim olgusu, işletmelerde üzerinde dikkatle durulması gereken önemli bir süreci gerekli kılmaktadır. Çünkü geribildirim sürecinin sadece performans değerlendirme sistemi gibi organizasyonu ilgilendiren formel bir boyutu bulunmamaktadır. Geribildirim, aynı zamanda iyi yönetilmesi gereken bir birey davranışdır ve bu davranış biçimini etkileyen çeşitli unsurlar (ego tatmini, imaj koruma çabası, geribildirim kaynağının belirlenmesi, zamanlama, ne sıklıkla geribildirim bilgisine başvurulacağı gibi) bulunmaktadır. Bu çerçevede geribildirim olgusunun davranış boyutu birinci bölümde ayrıntılı olarak incelenmiş, teorik bağlam literatürdeki araştırma sonuçları ile desteklenmeye çalışılmıştır.

Geribildirim olgusunun insan kaynakları alt süreçleri ile etkileşimi ikinci bölümde sorgulanmış, performans değerlendirme sonuçlarının eğitim, ücretleme, kariyer planlama ve geliştirme, iş dizaynı uygulamaları ile ilgili kararlarda veri kaynağı teşkil ettiği ve geribildirim bilgisinin çalışan performansını, insan kaynakları alt süreçleri üzerinden dolaylı olarak geliştirdiği yönündeki kuramsal değerlendirmeler, literatür desteği ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Her iki bölümde teorik olarak irdelenmeye çalışılan konuların uygulamadaki yansımalarını görmek ve geribildirim bilgisinin çalışan performansını arttırdığı yönündeki teze dayanak oluşturmak üzere, metal ve otomotiv işkolunda faaliyet gösteren altı firmanın, 206 ara kademe yöneticisi üzerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiş, çeşitli analizler aracılığı ile teori test edilmiştir. Bulgular ışığında alana yapılan katkılar bu bağlam çerçevesinde değerlendirmeye alınmıştır.

İşletmelerde uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin, insan kaynakları alt süreçleri üzerinden önce motivasyonu, sonrasında ise teorik olarak iş

tatmini ve performansı olumlu şekilde etkili olduğu sonucu, çalışmanın iki ana bulgusundan ilkidir ve bu bulgu tezin temel sorusunu desteklemektedir. (Bkz. Şekil 20) Bu çerçevede, performans değerlendirme sisteminin sağladığı geribildirim bilgisinin, eğitim, ücretleme, kariyer planlama ve geliştirme ile iş dizaynı uygulamaları gibi çeşitli insan kaynakları alt süreçlerine yansıtılmasının motivasyonel etki yarattığı çoklu doğrusal regresyon analizi aracılığı ile doğrulanmıştır.

İnsan kaynakları boyutu ile ilgili ulaşılan ilk alt bulgu, performans değerlendirme sisteminin, **eğitim sistemi** aracılığı ile performansı arttırdığı yönündedir. Eğitim aktivitelerinin çalışanın bilgi, beceri ve davranış gelişimine katkıda bulunduğu teorik varsayımı, bu çalışmada kullanılan tüm değişkenler bazında doğrulanmamıştır. Çalışmada, performans geribildirim bilgisinin sadece *bilgi ve beceri* gelişimine olumlu şekilde yansıdığı ve bunun da motivasyon artışına neden olduğu belirlenirken, davranış gelişiminin aynı motivasyonel etkiyi yaratmadığı görülmüştür.

Performans değerlendirme sonuçlarının **ücretlendirme sistemi** ile ilişkilendirilmesinin motivasyonu ve iş performansını olumlu yönde etkilediği ulaşılan diğer bir alt sonucu oluşturmaktadır. Bu kapsamda, dikkate alınan üç değişkenden ikisinin (yaşam standardı ve sosyal saygınlık) performans üzerinde etkili olmadığı verilerce ortaya konurken, adalet algılamasının çalışan performansına olumlu şekilde yansıdığı görülmüştür.

Araştırma verileri, performans değerlendirme sonuçlarının **kariyer planlama-geliştirme** sürecinde kullanımının motivasyon, iş tatmini ve performans artışı ile sonuçlandığı savını doğrulamıştır. Performans-kariyer ilişkisinin, çalışanların öğrenme isteğinde artış sağladığı ve sözkonusu artışın motivasyon yaratarak, performansı olumlu yönde etkilediği görülmüş ve böylece ilgili yazında dile getirilen teorik varsayım uygulama ile desteklenmiştir. Diğer taraftan performans-kariyer bağlantısına dayalı olarak firma içi statü ediniminin gündeme gelebileceği ve bu edinimin iş performansını tetikleyeceği kuramsal görüşü de araştırma verilerince desteklenmiştir.

Çalışmada ortaya çıkan diğer bir önemli alt sonuç, performans verilerine dayalı **iş dizaynı uygulamalarının** motivasyonu etkilemesi ve iş performansını arttırmasıdır. Bu aşamada, toplam yedi adet bağımsız değişken kullanılmış, performans-iş dizaynı etkileşimine bağlı olarak, rotasyon çalışmalarının monotonluğu azaltma, bilgi-beceri ve

yetkinliği arttırma, sosyal ilişkileri geliştirme yönüyle çalışan performansına olumlu şekilde yansdığı tespit edilmiştir. Ancak, rotasyon faaliyetlerinin yöneticiliğe hazırlanmada ve doğru işin-pozisyonun tespitinde çalışan performansına pozitif katkı sağlamadığı grlmştir. İş dizaynı uygulamalarından iş genişletme aktivitelerinin performansa etkilerinin olduğu verilerce desteklenirken, iş zenginleştirme çalışmalarının aynı etkiyi yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Performans değerleme sisteminin **bireysel etki boyutuna** bakıldığında, performans geribildirim bilgisinin, performans belirsizliğini azaltması yönüyle motivasyon artışına neden olduğu ve bunun da performansı olumlu biçimde etkilediği saptanmıştır. Bu bulgu araştırmanın ikinci ana bulgusudur ve tezin temel sorusunu desteklemektedir. (Bkz. Şekil 20) Buna göre, performans geribildirim görüşmelerinin, çalışanların performans belirsizliğini giderdiği, hangi alanlarda iyi, hangi alanlarda kötü performans sergilendiğinin bilinemediği durumlarda, geribildirim bilgisinin yol gösterici olduğu ve bunun da motivasyonu, dolaylı yoldan da performansı arttırdığı tespit edilmiştir. Ancak, geribildirim görüşmelerinin ast-üst ilişkilerini genel olarak etkilemediği, hedef oluşturmada yeteri ölçüde istenen sonucu yaratmadığı, kişisel gelişim ve değişimi istenen oranda desteklemediği belirlenmiş, bu alanlarda çalışanların motivasyon kaybına uğradıkları grlmştir.

Yukarıda ifade edilmeye çalışılan ve motivasyonel etki yaratmadığı görülen tüm değerkenlerin, neden motivasyonel etki yaratmadığı noktasında iki olasılık bulunmaktadır.

-Firmada, ilgili alanda uygulama hataları mevcuttur ve bu hatalar çalışanın sistemden istifade etmesini engellemektedir.

-Söz konusu uygulamanın doğru şekilde yapılmasına rağmen kişide herhangi bir motivasyonel etki uyandırmama olasılığının da göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu durumda, motivasyon düşüklüğünün daha farklı nedenleri bulunmaktadır ve söz konusu nedenlerin neler olduğu çalışan ile çeşitli görüşmeler yapılarak ortaya çıkarılmalıdır.

Geribildirim olgusunun **davranış boyutuna** gelindiğinde ise dikkati çeken ilk husus, çalışanların geribildirim ararken, doğrudan geribildirim kaynağına başvurma metodunun tercih ediyor olmalarıdır. Bu sonuç, araştırma kapsamındaki işletmelerde görev yapan çalışanların, geribildirim ararken maruz kalabilecekleri olası risk

alanlarından (imaj kaybı riski, çaba riski, öz saygı kaybı riski, güvenilirlik riski gibi) negatif şekilde etkilenmediklerini ortaya koyarken, çalışanların genel olarak öz güvene sahip oldukları olasılığını güçlendirmektedir. Bunun yanı sıra, firma içi formel iletişim ağının etkin işlediği, bir çalışanın rahatlıkla formel veya informal olarak üstleri, astları ve çalışma arkadaşları ile geribildirim amaçlı iletişim kurabildikleri gerçeğini ortaya koymaktadır.

Geribildirim davranış boyutu ile ilgili diğer bir önemli tespit, çalışanların geribildirim bilgisine düşük sıklık düzeyinde başvurdukları noktasındadır. Bu veriden hareketle, günlük iş temposu içerisinde çalışanların daha sık geribildirim edinmelerini teşvik etmek gerekmektedir. Gerçi, geribildirim bilgisine sık başvurmama, ilgili çalışanın işinde yeteri düzeyde bilgi ve beceriye sahip olması ile de açıklanabilmektedir. Ancak, sürekli gelişen ve değişen iş içeriği nedeniyle, çalışanların teknik ve davranışsal performansa dönük daha sık aralıklarla geribildirim aramalarını sağlamak gerekmektedir.

Araştırmada son olarak, performans değerlendirme sisteminin organizasyonel çıktılar üzerindeki etkisi analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu konuda, firmaların insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine yer verilmiştir. Ulaşılan sonuç, performans değerlendirme sisteminin, organizasyonel iş çıktıları üzerinde de etkili olduğu noktasındadır. Bu kapsamda, performans değerlendirme sistemine ait verilerin çalışan performansına yansımalarının, süreç geliştirmede, hata sayısını azaltmada ve işgücü verimliliğini arttırmada etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, organizasyon açısından insan kaynağına yapılmış bir yatırım olarak görülen performans değerlendirme sisteminin, firmanın karlılık, büyüme ve süreklilik amaçlarına katkıda bulunduğu varsayımını doğrular nitelik taşımaktadır.

Araştırma verilerine dayanarak, geribildirim sisteminin daha etkin şekilde işleyebilmesi için insan kaynakları etki boyutu ve bireysel etki boyut olmak üzere iki temel alanda öneriler geliştirilmiştir. Söz konusu öneriler aşağıda sıralanmaktadır;

### **İnsan Kaynakları Etki Boyutuna Yönelik Öneriler**

1-Geribildirim sisteminin, davranışsal performansı ölçümleyecek biçimde yeniden organize edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, değerlendirme yapan kişilerin, çalışanların davranış gelişimini sürekli gözlemlenmeleri ve gözlem sonucu elde edilen bulguların geribildirim görüşmelerinde paylaşılmasının sağlanması yararlı olacaktır.

2-Davranış performansını ölçümlemede kullanılan kriterlerin tekrar gözden geçirilmesi, gerekliyse kriter sayısının artırılması veya formlarda bu bölüme daha çok yüzdesel ağırlık verilerek, değerlendiricilerin bu bölümü önemsemelerinin sağlanması yerinde olacaktır.

3-Değerleyicilere, davranışsal performansın değerlendirilmesi konusunda verilen eğitimlerin tekrarlanması ve bu konunun özellikle işlenmesi sağlanmalıdır.

4-Yıllık eğitim planlamasında, davranış gelişimini sağlayacak eğitimlere daha çok yer verilmesi bir gereklilik olarak belirmektedir.

5-Performans-ücret etkileşimine bağlı olarak yaşam standardının ve sosyal saygınlığın performansa olumlu şekilde yansımaları sağlamak üzere çalışanların ücret miktarının artırılması veya ücrete artış teşkil edecek yüzdelik dilimlerin genişletilmesi gerekmektedir. Fakat bu önerinin hayata geçirilebilmesi için firmanın finansal yapısının güçlü olması, performans primlerinin zamanında çalışanlara iletilmesi ve olası finansal krizlerde ödemelerin aksamaması gerekmektedir.

6-Rotasyon kararlarında, çalışanların fikirlerine başvurulması, kararın yönetim ile birlikte alınması ve böylece rotasyonun öncelikle çalışan tarafından kabul edilmesinin sağlanması gerekmektedir. Çalışanın rotasyon yolculuğuna bilerek ve isteyerek çıkması, yönetim becerilerini geliştirmesi noktasında sorumluluk taşımasını sağlayacaktır.

7-Rotasyon faaliyetlerinin firma içinde belirli departmanlar ile sınırlı kalmaması, organizasyonun bütününe görebilecek genişlikte organize edilmesi fayda yaratacaktır. Böylece çalışanın yönetsel yetkinliğinin gelişmesi anlamında firmayı bir bütün olarak görebilmesine fırsat tanınmış olacaktır.

8-İlgili departmandaki mevcut yöneticinin, rotasyona tabi tutulmakta olan kişinin yönetsel becerilerini geliştirmesini sağlayacak desteği vermesini sağlamak ve tüm birim yöneticilerinin bu konuya zaman ayırmasını temin etmek gerekmektedir.

9-Çalışanın, organizasyon içinde daha yüksek verimde çalışacağı işin / pozisyonun tespitini sağlamak üzere birim yöneticilerinin, rotasyona tabi tutulan çalışanı yakın takibe almaları, performansın doğru değerlendirilmesine çaba sarfetmeleri gerekmektedir.

10-İş zenginleştirme açısından bakıldığında ise, sorunun iş zenginleştirmesinin doğasından kaynaklanabileceği söylenebilir. İş zenginleştirme, iş üzerindeki otokontrolü yani çalışanın bir işteki planlama, yürütme ve denetim faaliyetlerini bizzat üstlenmesini gündeme getirdiğinden, bu faaliyetler için yetki devrinin yapılması, çalışana inisiyatif tanınması ve merkezci yönetim yapısından ademi merkezizetçi yönetim yapısına geçişin sağlanması gerekmektedir. Bu kapsamda, çalışanlara daha fazla güvenmeyi ve örgütsel bazda yeniden yapılandırma çalışmalarına başlamayı gerekli kılmaktadır.

### **Bireysel Etki Boyutuna Yönelik Öneriler**

1-Performans değerlendirme görüşmelerinin ast-üst ilişkilerini geliştirmesini sağlamak üzere, değerleyicilere, görüşme teknikleri konulu bir dizi eğitimin verilmesinde fayda bulunmaktadır. Görüşmelerde, değerlendirilenin varsa kişisel sorunlarına da yer verilmesinin, kişiyi farklı açılardan tanımayı sağlayacak soruların (ailevi yapısı, sosyal çevresi, yetiştirme tarzı gibi) yöneltilmesinin ve çalışana kendisini ifade etme fırsatının tanınmasının sosyal etkileşim açısından ne denli önemli olduğu bu eğitimlerde bir kez daha vurgulanmalıdır.

2-Çalışanın iş ve kişisel hedeflerine dönük değerlendirmelerin mutlak ölçüde görüşme planına dahil edilmesi gerekmektedir. Kişinin hedefe ulaşma düzeyi (ölçümlenebilen hedeflerde), hedefin gerçekleştirilmesi aşamalarında güçlü ve zayıf olunan yönlerin neler olduğu değerlendirici tarafından değerlendirilene iletilmeli, hedef doğrultusunda öncelikle motivasyon yaratacak pozitif geribildirim paylaşılması gerekmektedir.

3-Örgütsel bazda ve bölümler / birimler düzeyinde değişimin daha yoğun yaşandığı zamanlarda çalışanlara *daha sık* geribildirim verilmesi, değişim sürecini hem hızlandıracak hem de değişime uyumu kolaylaştıracaktır. Çalışanlara kendi performans düzeyleri ile ilgili bilgi verilebilmesi için, değişimin gerektirdiği *yeni* bilgi, beceri ve yetkinliklerin tanımlanması ve iletiminin sağlanması gerekmektedir. Bu da iş



analizi çalışmalarının yenilenmesi ve görev tanımlarının tekrar gözden geçirilmesi anlamına gelmektedir.

Araştırma verileri, performans-kariyer etkileşiminde dikkate alınan her iki bağımsız değişkenin performans üzerinde etkili olduğunu doğruladığından, bu alana yönelik herhangi bir iyileştirme önerisi sunulmamıştır.

Son olarak, araştırma verilerinden hareketle geribildirim sisteminin kurgusuna yönelik aşağıdaki düzenlemelerin yapılması önerilmektedir.

-Çalışanların daha sık geribildirim bilgisi edinmelerini sağlamak üzere, formel geribildirim görüşmelerinin bir yıllık periyottan çıkarılıp, daha sık aralıklarla (örneğin; üç ayda bir) yapılmasını organize etmek yerinde olacaktır. Periyodik formel geribildirim görüşmeleri dışında, çalışanların bireysel olarak geribildirim bilgisini aramalarını teşvik etmek, yöneticilerin çeşitli yönlendirmelerde bulunmasını sağlamak gerekmektedir. Bu yönlendirmelerin eğitimler aracılığıyla desteklenmesi ile de etkinliği arttırmak mümkündür.

-Örgütsel iletişim mekanizmasının, geribildirim bilgisine daha kolay ulaşımı gerçekleştirecek şekilde işlemlerini sağlamak gerekmektedir. Bu doğrultuda dikey ve özellikle yatay iletişim kanallarının etkin işlemesine özen gösterilmelidir.

-Performans değerlendirme sisteminin tasarımı açısından, kriterlerin yeniden gözden geçirilmesi, yöneticilerin performansa yönelik daha yoğun gözlemler yapması, sistemin işleyişi ile ilgili yeterli düzeyde bilgilendirme toplantılarının hayata geçirilmesi ve açık görüşmelerin yeniden yapılandırılması gereği ortaya çıkmaktadır.

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

- ALBRECHT, Karl, **Gerilim ve Yönetici**, Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, Yön Ajans, İstanbul, 1988.
- ALBAYRAK, Ali Sait v.dğr., **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- ARMSTRONG, Micheal, **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**, Kogan Page Pub, London, 2006.
- ARMSTRONG, Micheal – Baron, Angela, **Managing Performance: Performance Management In Action**, Chartered Institute Of Personnel And Developmant Pub., London, 2007.
- AYTAÇ, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları**, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2005.
- BACANLI, Hasan, **Gelişim ve Öğrenme**, 4.baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- BARUTÇUGİL, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- BAYRAM, Nuran, **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2004.
- BEE, Roland - Bee, Frances, **Yapıcı Geribildirim**, Çeviren: Aksu Bora ve Onur Cankoçak, Gökçe Ofset ve Matbaacılık, Ankara, 1997.
- BERNARD, Aletta M., **Feedback Seeking In Customer Service Relationships**, Louisiana State University Pub., Louisiana, 2002.
- BUDAK, Selçuk, **Psikoloji Sözlüğü**, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 2000.
- ÇAKIR, Özlem, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.
- DESSLER, Gary, **Human Resource Management**, Prentice-Hall International Pub., London, 1997.
- EFİL, İsmail, **İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2005.

- ERGİN, Canan, **İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım**, Academyplus Yayınları, Ankara, 2002.
- EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.
- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.
- GARBER, Peter R., **Giving and Receiving Performance Feedback**, HRD Pres, Inc., Canada, 2004.
- GÜVEN, Sami, **Sosyal Politikanın Temelleri**, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, Eylül 1995.
- GREENBERG, Jerrold S., **Comprehensive Stres Management**, McGraw Hill Pub., Boston, 2002.
- HALONEN, Jones S., Santrock, John W., **Psychology: Contexts of Behavior**, 2. Baskı, McGraw Hill Pub., Boston, 1996.
- HALL, Bradley W., **The New Human Capital Strategy: Improving The Value Of Your Most Important Investment-Year After Year**, American Management Association, New York, 2008.
- HOGARTH, Robin M. – Einhorn Hillel J., “Karar Alma: Tersine İlerlemek”, **Belirsizliği Yönetmek**, Çev: Gündüz Bulut, BZD Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- JACKSON, Stacy L., **Role Conflict and Feedback-Seeking Behavior As Moderators In 360-Degree Assessments**, Washington University Olin School of Business, Washington, 1997.
- KAYNAK, Tuğray ve dğr., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998.
- KESER, Aşkın, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 9.Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2003.
- KORAY, Meryem, **Sosyal Politika**, İmge Kitapevi Yayınları, Ankara, 2005.
- LONDON, Manuel, **Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement**, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates Inc. Pub., New Jersey, 2003.

- MARCHINGTON, Mick – Wilkinson, Adrian, **Human Resource Management At Work: People Management and Development**, Institute Of Personnel and Development Pub., London, 2007.
- NOE, Raymond A., **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev: Canan Çetin, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999.
- ÖRÜCÜ, Edip – Köseoğlu, Mehmet Ali, **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım, Bursa, 2005.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat – Tüz, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset Yayınları, 2003.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Alfa Aktüel Bas. Yay.Dağ., Bursa, 2005.
- SENEMOĞLU, Nuray, **Gelişim Öğrenme ve Öğretim**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000.
- SEYİDOĞLU, Halil, **Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Sözlüğü**, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 1999..
- UYARGİL, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1994.
- VAROL, Ergin Sait, **“Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler”**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2001.
- YÜKSELEN, Cemal, **Pazarlama Araştırmaları**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2000.
- 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı, Sabah Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 2000.

## **MAKALELER**

- ABDEL-HALİM, Ahmed A., “Effects Of Role Stres-Job Design Technology Interaction On Employee Work Satisfaction”, **The Acedemy Of Management Journal**, Vol: 24, No: 2, 1981, ss. 260-273.
- ADOMI, Esharenada E., “Job Rotation in Nigerian University Libraries”, **Library Review**, Vol: 55, No: 1, 2006, ss. 66-74.

- ALLWOOD, J.M. – Lee, W.L., “The Impact Of Job Rotation On Problem Solving Skills”, **International Journal Of Production Research**, Vol: 42, No: 5, 2004, ss. 865-881.
- ARYEE, Samuel – Debrah, Yaw A., “A Cross-Cultural Application Of A Career Planning Model”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol: 14, No: 2, 1993, ss. 119-127.
- ASHFORD, Susan J., “The Feedback Environment: An Exploratory Study of Cue Use”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 14, No: 3, 1993, ss. 201-224.
- ASHFORD, Susan J., “Feedback-Seeking In Individual Adaptation: A Resource Perspective”, **Academy of Management Journal**, Vol: 29, No: 3, 1986, ss. 465-487.
- ASHFORD, Susan - Tsui, Anne S., “Self Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking”, **The Academy of Management Journal**, Vol: 34, No: 2, 1991, ss. 251-280.
- ASHFORD, Susan J. - Don VandeWalle, Ruth Blatt, “Reflections On The Looking Glass: A Review of Research on Feedback Seeking Behavior in Organizations”, **Journal of Management**, Vol: 29, No:6, 2003, ss. 773-799.
- ATKINS, Paul W.B. – Wood, Robert E. – Rutgers, Philip J., “The Effects Of Feedback Format On Dynamic Decision Making”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol: 88, 2002, ss. 587-604.
- AUDIA, Pino G. - Locke, Edwin A., “Benefiting From Negative Feedback”, **Human Resource Management Review**, Vol: 13, 2003, ss. 631-646.
- BAILEY, James R. - Chen, Chao C. - Dou, Sheng-Gong, “Conceptions of Self and Performance Related Feedback in the U.S., Japan and China”, **Journal of International Business Studies**, Vol: 28, No:3, 1997, ss. 608-620.
- BAKER, Diane F. - Buckley, M. Ronald, “A Historical Perspective of the Impact of Feedback On Behavior”, **Journal of Management History**, Vol: 2, No: 4, 1996, ss.21-33.
- BARCLAY, Lizabeth, “Social Learning Theory: A Framework For Discrimination Research”, **The Academy of Management Review**, Vol: 7, No: 4, 1982, ss. 587-594.
- BARNER-RASMUSSEN, Wilhelm, “Determinants of the Feedback-Seeking Behavior of Subsidiary Top Managers in Multinational Corporations”, **International Business Review**, Vol: 12, 2003, ss. 41-60.

- BARUCH, Yehuda, "Integrated Career Systems For The 2000s", **International Journal Of Manpower**, Vol: 20, No: 7, 1999, ss. 432-457.
- BEHRMAN, Douglas N. - Bigoness, William J. - Perreault, William D., "Sources of Job Related Ambiguity and Their Consequences Upon Salespersons' Job Satisfaction and Performance", **Management Science**, Vol: 27, No: 11, 1981, ss. 1246-1260.
- BENNETT, Ben, "Job Rotation: Its Role In Promoting Learning In Organizations", **Development and Learning In Organizations**, Vol: 17, No: 4, 2003, ss. 7-9.
- BENNETT, Nathan – Herold, David M. – Ashford, Susan J., "The Effects of Tolerance for Ambiguity on Feedback-Seeking Behavior", **Journal of Occupational Psychology**, Vol: 63, 1990, ss. 343-348.
- BERNICHON, Tiffany - Cook, Kathleen E. - Brown, Jonathon D., "Seeking Self-Evaluative Feedback: The Interactive Role of Global Self-Esteem and Specific Self-Views", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol: 84, No: 1, 2003, ss.194-204.
- BLOOM, Matt, "The Performance Effects Of Pay Dispersion On Individuals And Organizations", **The Academy Of Management Journal**, Vol: 42, No: 1, 1999, ss. 25-40.
- BRIEF, Arthur P. - Hollenbeck, John R., "An Explatory Study of Self-Regulating Activities and Their Effects on Job Performance", **Journal of Occupational Behavior**, Vol: 6, No: 3, 1985, ss.197-208.
- BROWN, Michelle - Heywood, John S., "Performance Appraisal Systems: Determinants and Change", **British Journal Of Industrial Relations**, Vol: 43, No: 4, 2005, ss. 659-679.
- BRUTUS, Stephane - London, Manuel, Martineau, Jennifer, "The Impact of 360-Degree Feedback on Planning for Career Development", **Journal of Management Development**, Vol: 18, No: 8, 1999, ss. 676-693.
- BURKE, Lisa A. – Moore, Jo Ellen, "The Reverberating Effects Of Job Rotation: A Theoretical Exploration Of Nonrotators Fairness Perceptions", **Human Resource Management Review**, Vol: 10, No: 2, 2000, ss.127-152.
- CACIOPPE, Ron – Albrecht, Simon, "Using 360° Feedback And The Integral Model To Develop Leadership And Management Skills", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol: 21, No: 8, 2000, ss. 390-404.

- CALLISTER, Ronda Roberts - Kramer, Micheal W. - Turban, Daniel B., "Feedback Seeking Following Career Transitions", **The Academy Of Management Journal**, Vol: 42, No: 4, 1999, ss. 429-438.
- CAMPBELL, Donald J. - Campbell, Kathleen M., "Merit Pay, Performance Appraisal, And Individual Motivation: An Analysis and Alternative", **Human Resource Management**, Vol: 37, No: 2, 1998, ss. 131-146.
- CAMPION, Micheal A. - Cheraskin, Lisa – Stevens, Micheal J., "Career Related Antecedents and Outcomes Of Job Rotation", **The Academy Of Management Journal**, Vol: 37, No: 6, 1994, ss. 1518-1542.
- CAMPION ve dğr., "Work Redesign: Eight Obstacles And Opportunities", **Human Resource Management**, Vol: 44, No: 4, 2005, ss. 367-390.
- CEDERBLOM, Douglas, "The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions", **The Academy Of Management Review**, Vol: 7, No: 2, 1982, ss. 219-227.
- CHAMPOUX, Joseph E., "Designing Feedback Mechanisims Into Systems To Enhance User Performance", **Journal of Systems Management**, Vol: 42, No: 8, 1991, ss. 28-30.
- CHUNG, Beth G., "Collecting and Using Employee Feedback", **Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 1997, ss. 51-57.
- CHUNG, Kae H. – Ross, Monica, "Differences In Motivational Properties Between Job Enlargement and Job Enrichment", **The Academy Of Management Review**, Vol: 2, No: 1, 1977, s. 113-122.
- COŞGEL, Metin M. – Miceli, Thomas J., "Job Rotation: Cost, Benefits, and Stylized Facts", **Journal Of Institutional and Theoretical Economics**, Vol: 155, 1999, ss. 301-320.
- DALEY, Dennis M., "Pay For Performance, Performance Appraisal, and Total Quality Management", **Public Productivity & Management Review**, Vol: 16, No: 1, 1992, ss. 39-51.
- DEBORACH P., Bloch, "The Application Of Group Interviews To The Planning And Evaluation Of Career Development Programs", **Career Development Quarterly**, Vol: 40, No: 4, 1992, ss. 38-45.
- DECKOP, John R. - Mangel, Robert - Cirka, Carol C., "Getting More Than You Pay For: Organizational Citizenship Behavior And Pay For Performance Plans", **The Academy Of Management Journal**, Vol: 42, No: 4, 1999, ss. 420-428.

- DODD, Nancy G. - Ganster, Daniel C., “The Interactive Effects of Variety, Autonomy, and Feedback on Attitudes and Performance”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 17, No: 4, 1996, ss. 329-347.
- DORRIAN Apple, “Learning Theory and Socialization”, **American Sociological Review**, Vol: 16, No: 1, 1951, ss. 23-27.
- DOWNEY, H. Kirk - Slocum, John W., “Uncertainty: Measures, Research, and Sources Of Variation”, **The Academy Of Management Journal**, Vol: 18, No: 3, 1975, ss. 562-578.
- DÖVEN, M. Said - Bozkurt, F. Gamze - Ardiç, Kadir, “360 Derece Geribildirim Sistemi ve Akademik Personel Üzerinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Uygulama (GOP Üniversitesi Örneği)”, **13.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 12-14 Mayıs 2005**, İstanbul: Golden Print Ofset Basım ve Yayın Hizmetleri, 2005.
- EARLY, P. Christopher - Gibson, Cristina B. - Chen, Chao C., “How Did I Do? Versus How Did We Do?: Cultural Contrasts of Performance Feedback and Self-Efficacy”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol: 30, No: 5, 2001, ss. 595-603.
- EDWARDS, Mark R., “Improving Performance With 360-Degree Feedback”, **Career Development International**, Vol:1, No: 3, 1996, ss. 5-8.
- EINHORN, Hillel J. - Hogarth, Robin M., “Decision Making Under Ambiguity”, **The Journal Of Business**, Vol: 59, No: 4, 1986, ss. 225-250.
- EISENBERG, Elliot F. - Ingraham, Patricia W., “Analysing The Comparative Pay For Performance Experiences: Are There Common Lessons?”, **Public Productivity & Management Review**, Vol: 17, No: 2, 1993, ss. 117-128.
- ERDOĞAN, Yavuz – Bayram, Servet – Deniz, Levent, “Web Tabanlı Öğretim Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Çalışması”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 2007, Cilt: 4, Sayı: 2, ss. 1-14.
- FEDOR, Donald B. v.dğr., “Performance Improvement Efforts in Response to Negative Feedback: The Roles of Source Power and Recipient Self-Esteem”, **Journal of Management**, Vol: 27, 2001, ss. 79-97.
- FEDOR, Donald B. - Rensvold, Roger B. - Adams, Susan M., “An Investigation of Factors Expected To Affect Feedback Seeking: A Longitudinal Field Study”, **Personnel Psychology**, Vol: 45, No: 4, 1992, ss. 779-805.



- FERENCE, Thomas R. - Stoner, James A. - Warren, E. Kirby, "Managing The Career Plateau", **The Academy Of Management Review**, Vol: 2, No: 4, 1977, ss. 602-612.
- FINK, Laurence S. - Longenecker, Clinton Oliver, "Training As a Performance Appraisal Improvement", **Career Development International**, Vol: 3, No: 6, 1998, ss. 243-251.
- GABRIS, Gerald T. - Mitchell, Kenneth, "Merit Based Performance Appraisal and Productivity: Do Employees Perceive The Connection?", **Public Productivity Review**, Vol: 9, No: 4, 1985, ss. 311-327.
- GALLAGHER, William E. – Einhorn, Hillel J., "Motivation Theory and Job Design", **The Journal Of Business**, Vol: 49, No: 3, 1976, ss. 358-373.
- GANNON, Martin J. – Poole, Brian A. – Prangley, Robert E., "Involuntary Job Rotation and Work Behavior", **Personnel Journal**, Vol: 51, 1986, ss. 446-448.
- GARG, Pooja – Rastogi, Renu, "New Model For Job Design: Motivating Employees Performance", **Journal Of Management Development**, Vol: 25, No: 6, 2006, ss. 572-587.
- GEDDES, Deanna - Konrad, Alison M., "Demographic Differences and Reactions to Performance Feedback", **Human Relations**, Vol: 56, No: 12, 2003, ss. 1485-1513.
- GOMEZ, Pilar Jerez – Lorente, Jose J. Cespedes – Cabrera, Ramon Valle, "Training Practices And Organizational Learning Capability Relationships and Implications", **Journal Of European Industrial Training**, Vol: 28, No: 4, 2004, ss. 234-256.
- GRAVAN, Thomas N. – Morley, Michael – Flaynn, Marry, "360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development", **Journal Of Management Development**, Vol: 16, No: 2, 1997, ss. 134-147.
- GRANROSE, Cherlyn Skromme - Portwood, James D., "Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management", **The Academy Of Management Journal**, Vol: 30, No: 4, 1987, ss. 699-720.
- GRELLER, Martin M., "Managing Feedback Systems to Facilitate Change in Acquisitions: The Introduction of a Model and Explanation of it's Application", **Human Resource Management Review**, Vol: 13, 2003, ss. 647-673.

- GREENHAUS, Jeffrey H. - Parasuraman, Saroj - Wormley, Wayne M., "Effects of Race On Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes", **The Academy Of Management Journal**, Vol: 33, No: 1, 1990, ss. 64-86.
- GREGURAS, Gary J. – Ford, John M. – Brutus, Stephane, "Manager Attention To Multisource Feedback", **Journal Of Management Development**, Vol: 22, No: 4, 2003, ss. 345-361.
- GUPTA, Anil K. - Govindarajan, Vijay - Malhotra, Ayesha, "Feedback Seeking Behavior Within Multinational Corporations", **Strategic Management Journal**, Vol: 2, 1999, ss. 205-222.
- HARDER, Joseph W., "Play For Pay: Effects Of Inequity In A Pay For Performance Context", **Administrative Science Quarterly**, Vol: 37, No: 2, 1992, ss. 321-335.
- HERBERT, Cienn R.- Doverspike, Dennis, "Performance Appraisal In The Training Needs Analysis Process: A Review and Critique", **Public Personnel Management**, Vol: 19, No: 3, 1990, ss. 253-270.
- HEROLD, David M. - Liden, Robert C. - Leatherwood, Marya L., "Using Multiple Attributes to Assess Sources of Performance Feedback", **The Academy of Management Journal**, Vol: 30, No: 4, 1987, ss. 826-835.
- HEROLD, David M., Greller, Martin M., "Feedback: The Definition of a Construct", **Academy of Management Journal**, Vol: 20, No: 1, 1977, ss. 142-147.
- HUANG, Heh Jason, "Job Rotation From The Employees Poin Of View", **Human Resource Management**, Vol: 7, No: 1, 1999, ss. 75-85.
- IGALENS, Jacques - Roussel, Partice, "A Study Of The Relationships Between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction", **Journal Of Organizational Behavior**, Vol: 20, No: 7, 1999, ss. 1003-1025.
- IGBARIA, Magid - Baroudi, Jack J., "The Impact Of Job Performance Evaluations On Career Advancement Prospects: An Examination Of Gender Differences In The IS Workplace", **MIS Quarterly**, Vol: 19, No: 1, 1995, ss. 107-123.
- IVANCEVICH, John M. – McMahon, J. Timothy, "The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment", **The Academy of Management Journal**, Vol: 25, No: 2, 1982, ss. 359-372.

- İRİZ, Rıfat, “İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Verimliliklerine Olan Etkileri ve Karaman Kobi’lerinde Bir Uygulama”, **1. Kobiler ve Verimlilik Kongresi**, 11-12 Aralık 2004, İstanbul. ss. 91-99.
- JACKSON, Donald W. – Hollmann, Thomas – Galan, Andrew S., “Examining Career Development Programs For Sales Force”, **Journal Of Business & Industrial Marketing**, Vol: 21, No: 5, 2006, ss. 291-299.
- JANSEN, Paul – Vloeberghs, Daniel, “Multi-rater Feedback Methods: Personal And Organizational Implications”, **Journal Of Managerial Psychology**, Vol: 14, No: 6, 999, ss. 455-476.
- JATURANONDA, Chorkaew – Nanthavanji, Suebtak – Chongphaisal, Pornpimol, “A Survey Study On Weights Of Decision Criteria For Job Rotation In Thailand: Comparison Between Public and Private Sectors”, **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol: 17, No: 10, 2006, ss. 1834-1851.
- JORGENSEN, Micheal v.dgr., “Characteristics Of Job Rotation In The Midwest US Manufacturing Sector”, **Ergonomics**, Vol: 48, No: 15, 2005, ss. 1721-1733.
- KING, Zella, “Career Self-Management: Its Nature, Causes and Consequences”, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol: 65, 2004, ss.112-133.
- KLEIN, Stuart M. - Kraut, Allen I. - Wolfson, Alan, “Employee Reactions to Attitude Survey Feedback: A Study of the Impact of Structure and Process”, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 16, No: 4, 1971, ss. 497-514.
- KONCZAK, Lee J. - Stelly, Damian J. - Trusty, Michael L., “Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument”, **Educational and Psychological Measurement**, Vol: 60, No: 2, 2000, ss. 301-313.
- KORSGAARD, M. Audrey, “The Impact of Self-Appraisals on Reactions To Feedback Others: The role of Self-Enhancement and Self-Consistency Concerns”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 17, No: 4, 1996, ss. 301-311.
- KILBRIDGE, Maurice D., “Reduced Costs Through Job Enlargement: A Case”, **The Journal Of Business**, Vol: 33, No: 4, 1960, ss. 357-362.
- KYTLE, Jackson, “Social Learning Theory”, **Contemporary Sociology**, Vol: 7, No: 1, 1978, ss. 84-85.
- KUIJER, P. Paul F.M. – Visser, Bart – Kemper, Hang C.G., “Job Rotation As A Factor Reducing Physical Workload At A Refuse Collecting Department”, **Ergonomics**, Vol: 42, No: 4, 1999, ss. 1167-1178.

- LEAT, Michael James, Lovell, Murray Jack, "Training Needs Analysis: Weaknesses In The Conventional Approach", **Journal Of European Industrial Training**, Vol: 21, No: 4, 1997, ss. 143-153.
- LANT, Theresa K. - Hurley, Amy E., "A Contingency Model of Response to Performance Feedback", **Group & Organization Management**, Vol: 24, No: 4, 1999, ss. 421-437.
- LARSON, James R., "The Dynamic Interplay Between Employees Feedback-Seeking Strategies and Supervisors Delivery of Performance Feedback", **Academy of Management Review**, Vol: 14, No: 3, 1989, ss. 408-422.
- LIDEN, Robert C. - Mitchell, Terence R., "Reactions to Feedback: The Role of Attributions", **The Academy of Management Journal**, Vol: 28, No: 2, 1985, ss. 291-308.
- LONDON, Manuel - Smither, James W., "Feedback Orientation, Feedback Culture, and the Longitudinal Performance Management Process", **Human Resource Management Review**, Vol: 12, 2002, ss. 81-100.
- LONDON, Manuel – Smither, James W., "Can Multisource Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, And Performance-Related Outcomes? Theory-Based Applications And Directions For Research", **Personnel Psychology**, Vol: 48, No: 4, 1995, ss. 803-839.
- LONDON, Manuel - Larsen, Henrik Holt - Thisted, Lars Nelleman, "Relation Between Feedback and Self-Development", **Group & Organization Management**, Vol: 14, No:1, 1999, ss. 5-27.
- LONDON, Manuel, "Toward A Theory Of Career Motivation", **The Academy Of Management Review**, Vol: 8, No: 4, 1983, ss. 620-630.
- MAZDAR, Svjetlana, "Hungry for Feedback?", **Management Development Review**, Vol: 10, No: 6/7, 1997, ss. 246-248.
- McCARTY, Paulette A., "Effects of Feedback on The Self-Confidence of Men and Women", **Academy of Managerial Journal**, Vol: 29, No: 4, 2000, ss. 840-847.
- McCARTHY, Alma M. – Gravan, Thomas N., "360 Degree Feedback Processes: Performance Improvement and Employee Career Development", **Journal Of European Industrial Training**, Vol: 25, No: 1, 2001, ss. 5-32.
- McFEE, Bruce - Quarstein, Vernon - Ardalan, Alireza, "The Effect of Discretion, Outcome Feedback, and Process Feedback on Employee Job Satisfaction", **Industrial Management & Data Systems**, Vol: 95, No: 5, 1995.

- McNAMAR, Tim, "White Collar Job Enrichment: The Pay Board Experience", **Public Administration Review**, Vol: 33, No: 6, 1973, ss. 563-568.
- MIGLIORE, R. Henry, "Linking Strategy, Performance and Pay", **Human Resource Strategy**, ss. 90-94.
- MILLER, Vernon D. - Medved, Caryn E., "Managing After The Merger: The Challenges of Employee Feedback and Performance Appraisals", **Management Communication Quarterly**, Vol: 13, No: 4, 2000, ss. 659-667.
- MOLLEMAN, Eric - Timmerman, Hugo, "Performance Management When Innovation and Learning Become Critical Performance Indicators", **Personnel Review**, Vol: 32, No: 1, 2003, ss. 93-113.
- MORRIS, James R., "Job Rotation", **The Journal Of Business**, Vol: 29, No: 4, 1956, ss. 268-273.
- MORRISON, Elizabeth Wolfe - Cummings, L.L., "The Impact of Feedback Diagnosticity and Performance Expectations on Feedback Seeking Behavior", **Human Performance**, Vol: 5, No: 4, 1992, ss. 251-264.
- MORRISON, Elizabeth Wolfe - Bies, Robert J., "Impression Management in the Feedback-Seeking Process: A Literature Review and Research Agenda", **Academy of Management Review**, Vol: 16, No: 3, 1991, ss. 522-541.
- MORRISON, Elizabeth Wolfe, "Newcomers Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes", **The Academy of Management Journal**, Vol: 36, No: 3, 1993, ss. 557-589.
- MOSS, Sherry E. - Valenzi, Enzo R. - William Taggart, "Are You Hiding from Your Boss? The Development of a Taxonomy and Instrument to Assess the Feedback Management Behaviors of Good and Bad Performers", **Journal of Management**, Vol: 29, No: 4, 2003, ss. 488-510.
- MOURDOUKOUTAS, Panos – Roy, Udayan, "Job Rotation and Public Policy: Theory With Applications To Japan And The USA", **International Journal Of Manpower**, Vol: 15, No: 6, 1994, ss. 57-71.
- NATHAN, Barry R. – Morhman, Allan M. – Milliman, John Jr., "Interpersonal Relations As a Context For The Effects Of Appraisal Interviews On Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study", **The Academy Of Management Journal**, Vol: 34, No: 2, 1991, ss. 352-369.
- NEIL, Marshall, "Pay For Performance Systems: Experiences In Australia", **Public Productivity & Management Review**, Vol: 21, No: 4, 1998, ss. 403-418.

- NOE, Raymond A., "Is Career Management Related To Employee Development And Performance?", **Journal Of Organizational Behavior**, Vol: 17, No: 2, 1996, ss. 119-133.
- NURSE, Lawrence, "Performance Appraisal, Employee Development and Organizational Justice: Exploring The Linkages", **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol: 16, No: 7, 2005, ss. 1176-1194.
- OFNER, Alan, "Keeping Your High Achievers Motivated", **Management Solutions**, Vol: 32, No: 7, 1987, ss. 35-39.
- O'LEARY-KELLY, Anne M.- Newman, Joanna L., "The Implications of Performance Feedback Research for Understanding Antisocial Work Behavior", **Human Resource Management Review**, Vol: 13, 2003, ss. 605-629.
- ORPEN, Christopher, "The Effects Of Organizational and Individual Career Management On Career Success", **International Journal Of Manpower**, Vol: 15, No: 1, 1994, ss. 27-37.
- ORTEGA, Jaime, "Job Rotation As a Learning Mechanism", **Management Science**, Vol: 47, No: 10, 2001, ss. 1361-1370.
- PAYNE, Tim, "360 Degree Assessment And Feedback", **International Journal of Selection And Assessment**, Vol: 6, No: 1, 1998, ss. 16-18.
- PETTIT, Jeremy - Joiner, Thomas E., "Negative-Feedback Seeking Leads to Depressive Symptom Increases Under Conditions of Stress", **Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment**, Vol: 23, No: 1, 2001, ss. 69-74.
- PETTIT, Jeremy W. - Joiner, Thomas E., "Negative Life Events Predict Negative Feedback Seeking as a Function of Impact on Self-Esteem", **Cognitive Therapy and Research**, Vol: 25, No:6, 2001, ss...
- PIGGOT-IRVINE, Eileen, "Appraisal Training Focused On What Really Matters", **The International Journal of Educational Management**, Vol: 17, No: 6, 2003, ss. 254-261.
- RAABE, Babette - Frese, Micheal - Beehr, Terry A., "Action Regulation Theory and Career Self Management", **Journal Of Vocational Behavior**, Vol: 70, 2007, ss. 297 311.
- RENN, Robert W., "Moderation By Goal Commitment Of The Feedback-Performance Relationship: Theoretical Explanation and Preliminary Study", **Human Resource Management Review**, Vol: 13, 2003, ss. 561-580.

- RENSBURG, Tony Van – Prideaux, Geoffrey, “Turning Professional Into Managers Using Multisource Feedback”, **Journal Of Management Development**, Vol: 25, No: 6, 2006, ss. 561-571.
- RHODES, Susan R., Doering, Mildred, “An Integrated Model Of Career Change”, **The Academy Of Management Reiew**, Vol: 18, No: 4, 1983, ss. 631-639.
- ROBERSON, Loriann v.d.ĝr., “Stereotype Threat and Feedback Seeking in the Work Place”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 62, 2003, ss. 176-188.
- ROSENHOLTZ, Susan J., “Career Ladders and Merit Pay: Capricious Fads or Fundamental Reforms?”, **The Elementary School Journal**, Vol: 86, No: 4, 1986, ss. 512-529.
- ROSTI JR, Robert T. - Shipper, Frank, “A Study Of The Impact Of Training In A Management Development Program Based On 360 Feedback”, **Journal Of Managerial Psychology**, Vol: 13, No: ½, 1998, ss. 77-89.
- ROWOLD, Jens - Schilling, Jan, “Career Related Continuous Learning: Longitudinal Predictive Power Of Employees Job and Career Attitudes”, **Career Development International**, Vol: 11, No: 6, 2006, ss. 489-503.
- RYNES, Sara L. - Gerhart, Barry - Parks, Laura, “Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay For Performance”, **Annual Review Psychology**, Vol: 56, 2005, ss. 571-600.
- SCHWAB, Donald P. - Olson, Craig A., “Merit Pay Practices: Implications For Pay-Performance Relationships”, **Industrial and Labor Relations Review**, Vol: 43, No: 3, 1990, ss. 37-255.
- SCHWEIGER, Irmgard - Sumners, Glenn E., “Optimizing Value Of Performance Appraisals”, **Managerial Auditing Journal**, Vol: 9, No: 8, 1994, ss. 3-7
- SLEEZER, Catherina M., “Developing and Validating The Performance Analysis For Training Model”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol: 2, No: 4, 1991, ss. 355-372.
- STEELMAN, Lisa A. - Levy, Paul E. - Snell, Andrea F., “The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurment, and Validation”, **Educational and Psychological Measurment**, Vol: 64, No: 1, 2004, ss.165-184.
- STEELMAN, Lisa A. - Rutkowski, Kelly A., “Moderators of Employee Reactions to Negative Feedback”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol: 19, No: 1, 2004, ss. 6-18.

- STANSFIELD, Timothy C. – Longenecker, Clinton O., “The Effects Of Goal Setting and Feedback On Manufacturing Productivity: A Field Experiment”, **International Journal Of Productivity and Performance Management**, Vol: 55, No: ¾, 2006, ss. 346-358.
- SUSAN, Stites-Doe, “The New Story About Job Rotation”, **Academy Of Management Executive**, Vol: 10, No: 1, 1996, ss. 86-87.
- TATA, Jasmine, “The Influence of Managerial Accounts on Employees Reactions to Negative Feedback”, **Group & Organization Management**, Vol: 27, No: 4, 2002, ss. 480-503.
- THOMAS, Zacharia, 8. Performans Yönetimi Zirvesi, 22-23 Kasım 2006.
- TUCKEY, Michelle - Brewer, Neil - Williamson, Paul, “The Influence of Motives and Goal Orientation on Feedback Seeking”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol: 75, 2002, ss.195-216.
- TZINER, Aharon – Latham, Gary P., “The Effects Of Appraisal Instrument, Feedback and Goal Setting On Worker Satisfaction And Commitment”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol: 10, No: 2, 1989, ss. 145-153.
- UMSTOT, Denis D. – Mitchell, Terence R. – Bell, Cecil H., “Goal Setting And Job Enrichment: An Integrated Approach To Job Design”, **The Academy Of Management Review**, Vol: 3, No: 4, 1978, ss. 867-879.
- VAN DER HEIJDEN, Beatrice I.J.M – Nijhof, Andre H.J., “The Value Of Subjectivity: Problems and Prospects For 360 Degree Appraisal Systems”, **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol: 15, No: 3, 2004, ss. 493-511.
- VANDEWALLE, Don, “A Goal Orientation Model of Feedback-Seeking Behavior”, **Human Resource Management Review**, Vol: 13, 2003, ss. 581-604.
- VEST, Michael J. ve dğr. “Factors Influencing Employee Beliefs That Pay Is Tied To Performance”, **Journal Of Business and Psychology**, Vol: 14, No: 4, 2000, ss. 553-562.
- VON GLINOW, Marry Ann – Driver, Micheal J. – Brousseau, Kenneth – Prince, J. Bruce, “The Design Of A Career Oriented Human Resource System”, **The Academy Of Management Review**, Vol: 8, No: 1, 1983, ss. 23-32.
- YAMMARINO, Francis J., “Modern Data Analytic Techniques for Multisource Feedback”, **Organizational Research Methods**, Vol: 6, No: 1, 2003, ss. 6-14.



- YURDUGÜL, Halil, Çoktan Seçmeli Test Sonuçlarından Elde Edilen Farklı Korelasyon Türlerinin Birinci ve İkinci Sıralı Faktör Analizlerindeki Uyum İndekslerine Etkisi, **Elementary Education Online**, Vol: 6, No: 1, ss. 154-179.
- WALDMAN, David A. - Atwater, Leanne E., “Attitudinal and Behavioral Outcomes of an Upward Feedback Process”, **Group & Organization Management**, Vol: 26, No: 2, 2001, ss. 189-205.
- WEISS, Gail Garfinkel, “Keep Employee Feedback Constructive, Consistent”, **Urology Times**, 2004, ss. 9-12.
- WHITTINGTON, J. Lee – Goodwin, Vicki L. – Murray, Brian, “Transformational Leadership, Goal Difficulty, And Job Design: Independent And Interactive Effects On Employee Outcomes”, **The Leadership Quarterly**, Vol: 15, 2004, ss. 593-606.
- WHOLEY, Joseph S., “Performance Based Management: Responding To The Challenges”, **Public Productivity & Management Review**, Vol: 22, No: 3, 1999, ss. 288-307.
- WILSON, John P. - Western, Steven, “Performance Appraisal: An Obstacle To Training and Development”, **Journal Of European Industrial Training**, Vol: 24, No: 7, 2000, ss. 384-390.
- XIE, Jia Lin – Johns, Gary, “Job Scope and Stress: Can Job Scope Be Too High”, **The Academy Of Management Journal**, Vol: 38, No: 5, 1995, ss.1288-1309.

### **TEZLER ve İNTERNET**

- REÇBER, Bircan, **Bir Özsaygı Geliştirme Programının Yetiştirme Yurdunda Yaşayan Ergenlerin Özsaygı Düzeyleri Üzerinde Etkililiği**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa, 2002.
- EROĞLU, Umut, **İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bursa, 2005.

<http://wordnet.princeton.edu/perl.>, 2003.

“Sosyal Bilişsel Kuram”, <http://testci.net/mod/resource/view.php?id=48>, 2005.

ŞİMŞEK, Ö. Faruk, **Bilimsel Araştırma ve Yapısal Eşitlik Modeli**, <http://80.251.40.12/~ozbek/omer.htm>, 04.04.2008.

**EK-1**  
**ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU**

**GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ**  
**ARAŞTIRMAYA YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI**

Sayın İlgili,

Bu anket, işletmenizde uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin, çalışanların verimlilik düzeylerine olan etkisini ölçümlemeyi amaç edinmektedir. Elde edilen veriler, akademik bir çalışma için kullanılacaktır. Sorulara vereceğiniz cevapların güvenilirliği araştırmanın kalitesini belirleyecektir.

İlginiz için teşekkür ederiz.

**Arş.Gör. Kurtuluş Kaymaz**  
**Uludağ Üniversitesi-İİBF**  
**İşletme Bölümü**

**A-Aşağıdaki alanları lütfen doldurunuz.**

-Göreviniz :.....

-Ne kadar zamandır bu işletmede çalışıyorsunuz? :.....

-Yaşınız :.....

-Cinsiyet :  Kadın  Erkek

-Eğitim Durumunuz :

İlköğretim (İlkokul ve Ortaokul)

Master

Lise

Doktora

Üniversite

**B-Aşağıda yer alan ifadelere ilişkin görüşlerinizi ilgili alana (X) işareti koyarak lütfen belirtiniz.**

1-Mevcut performans değerlendirme sisteminden, teknik ve davranışsal performansa dönük edindiğim geribildirimler, genel olarak performansımı arttırmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
--	-------------------------	--------------	------------	-------------	------------------------

<b>B.1. MEVCUT PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNDEN DUYULAN MEMNUNİYET</b>					
1-Firmamın, performans değerlendirme sistemini yeteri ölçüde önemseydiğini düşünüyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
2-Performansım ile ilgili yapılan değerlendirmeler genel olarak doğruları yansıtmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
3-Performansımın değerlendirilmesinde dikkate alınan kriterlerin isabetli seçildiğini düşünmekteyim.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
4-Yıl içerisinde performansımın yöneticim tarafından sistematik olarak gözlemlendiğini düşünüyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
5-Performans değerlendirme sisteminin işleyişi ile ilgili yeteri düzeyde bilgiye sahibim.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
6-Performansım ile ilgili yapılan görüşmeleri (açık görüşme) tatmin edici bulmaktayım.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

<b>B.2. GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ</b>					
<b>İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNE ETKİ BOYUTU</b>					
<b>Performans-Eğitim İlişkisi</b>					
7-Firmamda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, daha doğru eğitimler almamı sağlamaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
8-Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler, motivasyonumu arttırmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
9- Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler, bilgi seviyemi arttırmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
10- Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler, beceri düzeyimi arttırmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
11- Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler, davranış gelişimimi desteklemektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Performans-Ücret İlişkisi</b>					
12-Performans değerlendirme sonuçları, doğru ücret düzeyinin belirlenmesi için önem taşımaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
13-Ücretimin, gösterdiğim performansa göre ayarlanması motivasyonumu arttırmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
14-Performans sonucuma bağlı aldığım ücret miktarı, yaşam standartımı yükseltecek düzeydedir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

15- Performans sonucuma bağlı aldığım ücret miktarı, sosyal saygınlığımı arttıracak düzeydedir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
16-Firmamda, performans değerlendirme sonuçlarının ücretlere yansıtılması, adil bir ücret sisteminin varlığına işaret etmektedir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Performans-Kariyer İlişkisi</b>					
17-Performans değerlendirme verileri, doğru bir kariyer planlaması için önem taşımaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
18-Kariyerimin performansıma göre planlanması beni motive etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
19-Performansıma bağlı bir kariyer gelişimi, öğrenme isteğimi arttırmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
20-Gösterdiğim yüksek performansa ve buna bağlı kariyer gelişimime denk, firma içinde statü elde ettiğimi düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Performans-İş Dizayını (Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme) İlişkisi</b>					
21-İş dizayını ile ilgili kararlarda, performans verilerinin kullanımı önem taşımaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
22-Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, motivasyonumu arttırmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
23-Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, işimde yaşadığım monotonluğu gidermektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
24-Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, bilgi, beceri ve yetkinliklerimi arttırmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
25-Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, bir üst yöneticiliğe hazırlanmamda bana destek olmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
26-Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, hangi işte daha verimli çalışacağım konusundaki tespiti kolaylaştırmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
27-Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, sosyal ilişkilerimi geliştirmektedir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
28-Yüksek performansıma bağlı olarak, yaptığım iş alanının genişletilmesi (iş genişletme), motivasyonumu arttırmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
29-Yüksek performansıma bağlı olarak, iş üzerindeki yetki ve kontrolümün artırılması (iş zenginleştirme), motivasyonumu arttırmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>BİREYSEL ETKİ BOYUTU</b>					
30-Mevcut performans değerlendirme sisteminden, teknik ve davranışsal performansına dönük edindiğim geribildirimler, motivasyonumu arttırmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
31-Uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi sayesinde, performansımı hangi yönlerde geliştirmem gerektiğine karar verebilmekteyim.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

32-Firmamda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, ast ve üstlerle olan iletişimimi geliştirmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
33-Firmamda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, iş hedeflerime ulaşmamı kolaylaştırmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
34-Firmamda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, kişisel gelişimimi sağlamaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
35-Firmamda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, olası değişimlere kolay uyum sağlamama destek olmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

### B.3. GERİBİLDİRİMİN DAVRANIŞ BOYUTU (Lütfen kişisel düşüncelerinizi belirtiniz.)

36-Kendi performansınız ile ilgili geribildirime ihtiyaç duyduğunuzda hangi yöntemi ağırlıklı olarak tercih edersiniz?

- Geribildirim alacağım kişiye doğrudan sorarak geribildirim almayı tercih ederim  
 Geribildirim alacağım kişiyi uzaktan gözlemleyerek çıkarımda bulunmayı tercih ederim

37-İşinizi yaparken ne sıklıkta geribildirim alırsınız?

- Hiç geribildirim almam  
 Bazen geribildirim alırım  
 Sık sık geribildirim alırım

38-Herhangi bir konuda geribildirim almak gerektiğinde hangi zaman dilimini tercih edersiniz?

- Performansımın hemen ardından geribildirim almayı tercih ederim  
 Performansımın üzerinden belirli bir süre geçtikten sonra geribildirim almayı tercih ederim

39-Herhangi bir konudaki performansınıza dönük geribildirim aradığınızda, kişisel olarak hangi pozisyondan geribildirim almayı öncelikli olarak tercih edersiniz?

- Yöneticilerimden öncelikli olarak geribildirim almayı tercih ederim  
 Aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarımdan öncelikli olarak geribildirim almayı tercih ederim  
 Astlarımdan öncelikli olarak geribildirim almayı tercih ederim

**İLGİNİZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.**

**EK-2**  
**YÖNETİCİ SORU FORMU**

1-Performans değerlendirme sisteminiz yılda kaç kez uygulanmaktadır?

- Ayda bir  
 Üç ayda bir  
 Altı ayda bir  
 Yılda bir

2-Geribildirim sisteminiz?

- Tekli değerlendirme (Sadece yöneticilerce değerlendirme)  
 Çoklu değerlendirme (Yönetici-eş pozisyon-astlar tarafından değerlendirme)

3-Çoklu değerlendirme uygulanıyor ise, hangi formel pozisyon/ pozisyonlar değerlendirici konumunda yer almaktadır?

- Yöneticiler  
 Eş düzeydeki pozisyonlar  
 Astlar  
 Müşteriler  
 Özdeğerleme  
 Diğer:.....

4-Firmanızda formel geribildirim görüşmeleri “yüzyüze görüşme” yapılıyor mu?

- Evet  Hayır

5-Firmanızda formel olarak hangi sıklıkta geribildirim görüşmeleri yapılıyor?

- Ayda bir  
 Üç ayda bir  
 Altı ayda bir  
 Yılda bir  
 Diğer:.....

6-Performansa dönük geribildirimler çalışanlarla ne şekilde paylaşılıyor?

- Mavi yakalılar için:  Yazılı  Sözlü  
Beyaz yakalılar için:  Yazılı  Sözlü

7-Açık görüşmeler dışında, firmanızda herhangi bir planlı geribildirim görüşmesi yapılıyor mu?

- Evet  Hayır

Yapılıyor ise ne sıklıkla yapılmaktadır? Belirtiniz:.....

8-Performans değerleme sisteminizin hangi boyutlarının başarılı şekilde uygulandığını düşünöyorsunuz?

BOYUTLAR	Hiç Başarılı Değil	Başarılı Değil	Orta Derecede Başarılı	Başarılı	Çok Başarılı
Yöneticilerce yapılan değerlendirmeler					
Aynı düzeydeki çalışanların yaptıkları değerlendirmeler					
Astlar tarafından yapılan değerlendirmeler					
Öz değerlendirmeler					
Performans sonuçlarının ücrete yansıtılması					
Performans sonuçlarının eğitim sistemine yansıtılması					
Performans sonuçlarının kariyer planlama sürecine yansıtılması					
Performans sonuçlarının rotasyon uygulamalarında kullanımı					
Performans sonuçlarının iş genişletme uygulamalarında kullanımı					
Performans sonuçlarının iş zenginleştirme uygulamalarında kullanımı					
Performans geribildirim görüşmeleri (açık görüşmeler)					
Performans sonucuna göre yapılan gelecek planlaması					

9-Firma düzeyindeki çıktılar açısından bakıldığında, mevcut performans değerlendirme sisteminizin hangi alanlarda etkili olduğunu düşünöyorsunuz?

ETKİ ALANLARI	Hiç Etkili Değil	Etkili Değil	Orta Derecede Etkili	Etkili	Çok Etkili
Ürün / hizmet kalitesinin artırılmasında					
Üretim miktarının artırılmasında					
Süreç iyileştirmede					
Maliyetlerin azaltılmasında					
İş kazalarının azaltılmasında					
Hata sayısının azaltılmasında					
Devamsızlık oranlarının azaltılmasında					
İşgücü verimliliğinin artırılmasında					

**ÖZGEÇMİŞ**  
**(Kurtuluş KAYMAZ)**

<b>Doğum Yeri ve Yılı</b> :	Tunceli-1977		
<b>Öğr.Gördüğü Kurumlar</b> :	<b>Başlama Yılı</b>	<b>Bitirme Yılı</b>	<b>Kurum Adı</b>
Lise :	1992	1995	Muş Anadolu Lisesi
Lisans :	1995	1999	Uludağ Üniversitesi İİBF
Yüksek Lisans :	1999	2002	Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora :	2002	Devam Etmekte	Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>Medeni Durum</b> :	Bekar		
<b>Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi</b> :	İngilizce-İyi		
<b>Çalıştığı Kurum (lar)</b> :	<b>Başlama ve Ayrılma Tarihleri</b>	<b>Çalışılan Kurumun Adı</b>	
1.	1999	-	Uludağ Üniversitesi
<b>Yurtdışı Görevleri</b> :			
<b>Kullandığı Burslar</b> :			
<b>Aldığı Ödüller</b> :			
<b>Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Topluluklar</b> :			
<b>Editör veya Yayın Kurulu Üyelikleri</b> :			
<b>Yurt İçi ve Yurt Dışında katıldığı Projeler</b> :	<ol style="list-style-type: none"><li>1. “Bölüm Müdürlerinin İşe Alımında Fiziksel Özelliklerin Etkileri Türkiye ve AB’ye Üye Ülkeler Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Uluslararası Proje, 2003.</li><li>2. “Bursa Valiliği Vatandaş Memnuniyeti Ölçüm Araştırması” Kamu Kurumlarında İyi Yönetimin Geliştirilmesi Projesi, 2002.</li><li>3. “Bursa Valiliği Yetiştirme Yurtları Memnuniyet Araştırması Projesi”, 2003</li><li>4. “Avrupa Birliği Gençlik Değişim Programı” İtalya, 2002.</li></ol>		
<b>Katıldığı Yurt İçi ve Yurt Dışı Bilimsel Toplantılar:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Zeyyat Sabuncuoğlu, Umut Eroğlu, Kurtuluş Kaymaz, “Satış Personelinin Seçiminde Fiziksel Özelliklerin Etkileri”, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya, 2002.</li><li>2. Zeyyat Sabuncuoğlu, Umut Eroğlu, Kurtuluş Kaymaz, “Departman Müdürlerinin Seçiminde Fiziksel Özelliklerin Etkileri”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya, 2003.</li></ol>		



	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Umut Eroğlu, Kurtuluş Kaymaz, "Eğitim etkinliğinin liminde İzlenen Değerlendirme Sistemi zerine Bir Araştırma", 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 2005.</li> <li>4. Bilin Tak, Umut Eroğlu, Kurtuluş Kaymaz, "An Organization Development Project Conducted In An Accredited University Hospital To Achive Patient-Focused Care" 2.International Conference On Quality In Health Care, Accreditation And Patient Safety, Antalya, Feb. 20-23, 2008.</li> <li>5. Kurtuluş Kaymaz, Umut Eroğlu, Bilin Tak, Yücel Sayılar, "rgtsel Değerrişim Sürecinde Birey Davranışının Yeni Yapı İle Uyumlaştırılmasına Yönelik Bir Saha alışması ", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya, 16-18 Mayıs 2008.</li> </ol>
<b>Yayımlanan alışmalar</b> :	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurtuluş Kaymaz, "alışma Yaşamında Kalite", <b>İş G Dergisi</b>, 2003, Cilt: 5, Sayı: 1.</li> <li>2. Kurtuluş Kaymaz, Yücel Sayılar, "Beceriye Dayalı cretleme Sistemi", <b>Yönetim Bilimleri Dergisi</b>, 2005, Cilt: 3, Sayı: 2.</li> <li>3. Kurtuluş Kaymaz, "Kazanç Paylaşım Planı", <b>Verimlilik Dergisi</b>, 2006.</li> <li>4. Kurtuluş Kaymaz, "Davranış Boyutu ile Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci", <b>Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi</b>, 2007, Cilt: 62, Sayı: 4.</li> </ol>
<b>Diğer</b> :	<p><b><u>Kitapta Bölüm Yazarlığı</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurtuluş Kaymaz, Arif Yıldırım, "Performans Değerlendirme Sistemi- Kariyer Planlama ve Geliştirme İlişkisi: alışan Performansı Nasıl Etkilenir?" <b>İşletme Becerileri Grup alışması</b>, Editörler: Kenan Mehmet Ekinci, Tarık Zeki şahım, Ankara, Savaş Yaynevi, 2008.</li> </ol>
	<p style="text-align: right;">02.09.2008 Kurtuluş KAYMAZ</p> 