



**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KABİN GÖREVLİLERİNE
UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SİSTEMLERİNİN MİKRO KURUMSAL KURAM
PERSPEKTİFİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ
Doktora Tezi**

Harun KARAKAVUZ

Eskişehir 2020

**HAYOLU İŞLETMELERİNDE KABİN GÖREVLİLERİNE UYGULANAN
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN MİKRO KURUMSAL
KURAM PERSPEKTİFİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Harun KARAKAVUZ

DOKTORA TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Nalan ERGÜN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

06/2020

ÖZET

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KABİN GÖREVLİLERİNE UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN MİKRO KURUMSAL KURAM PERSPEKTİFİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Harun KARAKAVUZ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran, 2020

Danışman: Doç. Dr. Nalan ERGÜN

Bu çalışmanın temel amacı havayolu işletmelerinde kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin kurumsallaşma süreçlerinin incelenmesidir. Çalışmada, araştırma amacının gerçekleştirilebilmesi için yeni kurumsal kuram ve mikro kurumsal kuramın varsayımlarından yararlanılmıştır. Araştırma alanını Türkiye’de faaliyet gösteren orta ölçekli iki havayolu işletmesi oluşturmaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup, toplanan veriler nitel veri analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Verilerin toplanmasında hem birincil hem de ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Veriler tümevarımsal analizle nitel veri analiz programı olan NVivo12 programı ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda, incelenen havayolu işletmelerinin performans değerlendirme sistemlerini kendilerinin tasarladıkları, ancak performans değerlendirme sistemlerinin düzenleyici kuruluşların baskılarından dolayı olarak etkilendikleri ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca havayolu işletmelerinin performans değerlendirme sistemlerini rasyonel olarak benimsedikleri araştırma sonucunda tespit edilmiştir. Bunun yanında performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasına etki eden örgüt dışı aktörlerin ICAO, EASA ve SHGM gibi düzenleyici kuruluşlar olduğu, örgüt içindeki aktörlerin ise kabin hizmetleri departmanı yönetici ve çalışanları olduğu tespit edilmiştir. Performans değerlendirme sistemlerinin kurumsallaşması süreci üzerinde ödüllendirme sisteminin var oluşu, çalışan katılımının sağlanması, iletişim kanallarının açık tutulması, formalleşmenin sağlanması, adil kültür, raporlama kültürü, örgütsel bağlılık, eleştiriye açıklık, güç mesafesinin düşüklüğü, performans değerlendirme eğitimlerinin varlığı,

Çalışanların ve sistemin gelişime açıklığı, objektiflik, güvenilirlik, etkin bir geri bildirim mekanizması, değerlendiricilerin nitelikleri, değerlendirme sıklığı ve periyodu ve değerlendirme çıktılarının diğer İKY işlevlerinde kullanımı gibi unsurlar etkili olmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Performans değerlendirme, Yeni kurumsal kuram, Mikro kurumsal kuram, Kabin görevlileri, Havayolu işletmeleri



ABSTRACT

THE EVALUATION OF PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEMS APPLIED TO THE CABIN CREWS IN AIRLINE COMPANIES VIA THE MICRO INSTITUTIONAL THEORY PERSPECTIVE

Harun KARAKAVUZ

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June, 2020

Supervisor: Associate Professor Nalan ERGÜN

The primary purpose of this study is to examine the institutionalization processes of performance appraisal systems applied to cabin attendants in the airline companies. In the study, the assumptions of the new institutional theory and micro-institutional theory were used to achieve the research purpose. The research area consists of the medium-sized two airlines having activities in Turkey. Qualitative data collection method was used to collect data in the study, and both primary and secondary data were collected. Data were analysed by inductive analysis using NVivo12 program, which is a qualitative data analysis program.

As a result of the research, it was revealed that the airline companies designed the performance appraisal systems themselves, but the performance appraisal systems were partially affected by the pressure of the regulatory agencies. Furthermore, it was determined as a result of the research that airline companies rationally adopted performance appraisal systems. Besides, it has been determined that non-organizational actors that influence the establishment of performance appraisal systems are regulatory institutions such as ICAO, EASA and DGCA, and actors within the organization are managers and employees of the cabin services department. The existence of a rewarding system on the institutionalization process of performance appraisal systems, ensuring employee participation, keeping communication channels open, ensuring formalization, just culture, reporting culture, organizational commitment, the openness to criticism, lowness of power distance, presence of performance appraisal training, the openness of employees and the system to the development, the factors such as objectivity, reliability,

and an effective feedback mechanism, qualifications of evaluators, frequency and period of appraisal, and using of evaluation outputs in other HRM functions are sufficient.

Keywords: Performance appraisal, New institutional theory, Micro institutional theory, Cabin attendants, Airline companies



TEŞEKKÜR

İlk olarak tüm araştırma süreci boyunca destek ve yardımlarını esirgemeyen, tıkanığım ve karamsarlığa düştüğüm anlarda yoluma ışık tutan kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Nalan ERGÜN hocama teşekkür ederim.

Vermiş olduğu bilgiler ve çalışmama yapmış olduğu katkı ve yardımlar için tez izleme komitesinde yer alan Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA hocama teşekkür ederim.

Çalışmama yapmış olduğu katkıları nedeniyle tez izleme komitesinde yer alan Prof. Dr. Senem BESLER hocama teşekkür ederim.

Çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için bizleri kabul eden havayolu işletmelerine ve değerli katılımcılarına teşekkür ederim.

Tüm çalışma süreci boyunca yanımda olan ve bana destek veren sevgili eşime teşekkür ederim.

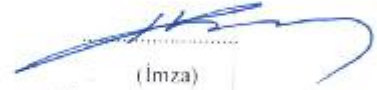
Çalışma süresince desteğini ve fikirlerini esirgemeyen Öğr. Gör. Selçuk KAYHAN hocama teşekkür ederim.

Çalışmama yapmış olduğu katılardan dolayı Öğr. Gör. Dr. Burcu Türkmen hocama teşekkür ederim.

Çalışma süresince desteklerini her zaman yanımda hissettiğim aileme ve tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı"yla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.



(İmza)

Harun KAPAKARUZ

(Öğrencinin Adı Soyadı)

* Bu belgenin ciltlenmiş tezin "Abstract"tan sonraki sayfasında ıslak imzanız ile (fotokopi olmayacak) yer alması gerekmektedir.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR	viii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvi
TABLOLAR DİZİNİ	xvii
KISALTMALAR DİZİNİ	xviii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Sorun.....	3
1.2. Amaç	5
1.3. Önem.....	6
1.4. Sınırlılıklar	7
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	9
2.1. Kurumsal Kuram	9
2.1.1. Kurum.....	11
2.1.2. Kurumsallaşma	14
2.1.2.1. Kurumsal baskılar.....	15
2.1.2.1.1. Zorlayıcı baskılar.....	15
2.1.2.1.2. Normatif baskılar	16
2.1.2.1.3. Taklitçi baskılar.....	17
2.1.2.2. Kurumsal Baskılara Karşı Geliştirilen Strateji ve Taktikler	19
2.1.3. Kurumsal mantık.....	23
2.1.4. Kurumsal girişimci	24

2.2. Mikro Kurumsal Kuram.....	25
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme	32
2.3.1. Performans değerlendirmenin amaçları.....	34
2.3.2. Performans değerlendirme süreci	36
2.3.3. Geleneksel değerlendirme yöntemleri.....	40
2.3.3.1. Sıralama yöntemi.....	40
2.3.3.2. Karşılaştırma yöntemi.....	41
2.3.3.3. Kontrol listesi yöntemi	42
2.3.3.4. Kritik olaylar yöntemi.....	42
2.3.3.5. Grafik değerlendirme ölçeği yöntemi	43
2.3.3.6. Davranışsal değerlendirme ölçeği yöntemi	44
2.3.3.7. Zorunlu dağılım yöntemi	45
2.3.4. Çağdaş değerlendirme yöntemleri	45
2.3.4.1. Amaçlara göre yönetim	45
2.3.4.2. 360 derece değerlendirme	47
2.3.4.3. Yetkinliklere dayalı değerlendirme	49
2.3.5. Performans değerlendirmenin avantajları.....	51
2.3.6. Performans değerlendirmenin dezavantajları	51
2.3.7. Performans değerlendirme hataları.....	52
2.4. Havayolu İşletmelerinin Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Alanı.....	54
2.4.1. Düzenleyici kuruluşlar	56
2.4.1.1. Uluslararası sivil havacılık organizasyonu.....	56
2.4.1.2. Avrupa havacılık emniyeti ajansı.....	58
2.4.1.3. Avrupa sivil havacılık konferansı	60
2.4.1.4. Sivil havacılık genel müdürlüğü.....	61
2.4.2. İlgili kuruluşlar	62

2.4.3.	Rakipler	63
2.4.4.	Yolcular.....	63
2.4.5.	Sendikalar	64
2.4.6.	Dernekler	65
2.4.7.	Eğitim kurumları	66
2.5.	Yeni Kurumsal Kuram, Mikro Kurumsal Kuram ve Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkiler	66
2.6.	Araştırma Konusuna İlişkin Yapılmış Çalışmalar	70
2.6.1.	Yönetim uygulamalarına yönelik yeni kurumsal kuram temelli çalışmalar	70
2.6.2.	İnsan kaynakları yönetimine yönelik yeni kurumsal kuram temelli çalışmalar	74
2.6.3.	İnsan kaynakları yönetimine yönelik mikro kurumsal kuram temelli çalışmalar	78
2.6.4.	Performans değerlendirme sistemlerine yönelik mikro kurumsal kuram temelli çalışmalar	79
3.	YÖNTEM	83
3.1.	Araştırmanın Modeli	83
3.2.	Güvendiuyulabilirlik	83
3.3.	Veri Toplama Yöntemi.....	86
3.4.	Araştırma Alanı ve Örneklem	87
3.5.	Verilerin Analizi	92
4.	BULGU VE YORUMLAR	96
4.1.	A Havayolu İşletmesine Ait Bulgu ve Yorumlar	96
4.1.1.	Sistemin oluşturulma tarzı	99
4.1.2.	Sistemin benimsenme süreçleri.....	101
4.1.2.1.	Ödüllendirme sistemi ile benimseme	102
4.1.2.2.	Çalışan katılımı ile benimseme	103

4.1.3.	Sistemin bütünleşme süreçleri	107
4.1.3.1.	Örgütün yapısı	108
4.1.3.1.1.	İletişim şekli.....	109
4.1.3.1.2.	Bilgi yayılımı	111
4.1.3.1.3.	Formalleşme	112
4.1.3.2.	Örgütün kültürü	113
4.1.3.3.	Örgütün süreçleri	123
4.1.3.3.1.	Eğitim süreçleri.....	123
4.1.3.3.2.	Bilgi akış süreçleri	125
4.1.3.3.3.	Operasyonel süreçler	127
4.1.3.4.	Sistemin işe uygunluğu.....	132
4.1.4.	Sistemin başarı ölçütleri.....	134
4.1.4.1.	Gelişime açıklık.....	134
4.1.4.1.1.	Çalışanların gelişime açık olması	135
4.1.4.1.2.	Sistemin gelişime açık olması.....	138
4.1.4.2.	Objektiflik	140
4.1.4.3.	Güvenilirlik	142
4.1.4.4.	Geri Bildirim	144
4.1.4.4.1.	Performansa yönelik geri bildirim	145
4.1.4.4.2.	Sisteme yönelik geri bildirim	147
4.1.4.5.	Değerlendiricilerin nitelikleri	149
4.1.5.	Sistemin uygulanması	152
4.1.5.1.	Değerlendirme sıklığı	152
4.1.5.2.	Değerlendirme periyodu	154
4.1.5.3.	Çıktıların kullanımı.....	155
4.1.6.	A havayolu işletmesi bulgularının araştırma soruları ile ilişkisi.....	159
4.2.	B Havayolu İşletmesine Ait Bulgu ve Yorumlar.....	162

4.2.1.	Sistemin oluşturulma tarzı.....	165
4.2.2.	Sistemin benimsenme süreçleri.....	167
4.2.2.1.	Ödüllendirme sistemi ile benimseme	167
4.2.2.2.	Çalışan katılım ile benimseme	169
4.2.3.	Sistemin bütünleşme süreçleri	172
4.2.3.1.	Örgütün yapısı	172
4.2.3.1.1.	İletişim şekli.....	173
4.2.3.1.2.	Bilgi yayılımı	175
4.2.3.1.3.	Formalleşme	177
4.2.3.2.	Örgütün kültürü	178
4.2.3.3.	Örgütün süreçleri	183
4.2.3.3.1.	Eğitim süreçleri.....	184
4.2.3.3.2.	Bilgi akış süreçleri	185
4.2.3.3.3.	Operasyonel süreçler	187
4.2.3.4.	Sistemin işe uygunluğu.....	192
4.2.4.	Sistemin başarı ölçütleri.....	194
4.2.4.1.	Gelişime açıklık.....	194
4.2.4.1.1.	Çalışanların gelişime açık olması	195
4.2.4.1.2.	Sistemin gelişime açık olması.....	197
4.2.4.2.	Objektiflik	198
4.2.4.3.	Güvenilirlik	200
4.2.4.4.	Geri bildirim	201
4.2.4.4.1.	Performansa ilişkin geri bildirim.....	202
4.2.4.4.2.	Sisteme ilişkin geri bildirim	203
4.2.4.5.	Değerlendiricilerin nitelikleri	205
4.2.5.	Sistemin uygulanması	208
4.2.5.1.	Değerlendirme sıklığı	208

4.2.5.2.	Değerlendirme periyodu	209
4.2.5.3.	Çıktıların kullanımı.....	210
4.2.6.	B havayolu işletmesi bulgularının araştırma soruları ile ilişkisi.....	214
5.	SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	219
	KAYNAKÇA.....	227
	EK 1	
	EK 2	
	ÖZGEÇMİŞ	



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Mikro Kurumsallaşma Süreci.....	29
Şekil 2.2. Performans değerlendirme süreçleri	36
Şekil 2.3. Sıralama Yöntemi.....	40
Şekil 2.4. Puanlamalı ve İşaretlemeli Karşılaştırma.....	41
Şekil 2.5. Kontrol Listesi Örneği	42
Şekil 2.6. Grafik değerlendirme ölçeği.....	43
Şekil 2.7. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği Örneği	44
Şekil 2.8. Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği.....	45
Şekil 2.9. 360 derece değerlendirme sistemi değerlendiricileri.....	48
Şekil 2.10. Havayolu işletmelerinin performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel alanı.....	55
Şekil 3.1. Araştırma Süreci	95
Şekil 4.1. A havayolu işletmesine ait tema, kategori ve alt kategoriler.....	98
Şekil 4.2 Sistemin bütünleşme süreçleri teması ve kategorileri.....	108
Şekil 4.3 Örgütün yapısı kategorisi ve alt kategorileri	108
Şekil 4.4 Örgütün süreçleri kategorisi ve alt kategorileri	123
Şekil 4.5 Sistemin başarısı teması ve kategorileri	134
Şekil 4.6 Gelişime açıklık kategorisi ve alt kategorileri	135
Şekil 4.7 Geri bildirim kategorisi ve alt kategorileri	144
Şekil 4.8 Sistemin uygulanması teması ve kategorileri.....	152
Şekil 4.9 B havayolu işletmesine ait tema, kategori ve alt kategoriler	164
Şekil 4.10 Sistemin benimsenme süreçleri teması ve kategorileri	167
Şekil 4.11 Sistemin bütünleşme süreci teması ve kategorileri	172
Şekil 4.12 Örgütün yapısı kategorisi ve alt kategorileri	173
Şekil 4.13 Örgütün süreçleri kategorisi ve alt kategorileri	184
Şekil 4.14 Sistemin başarısı teması ve kategorileri	194
Şekil 4.15 Gelişime açıklık kategorisi ve alt kategorileri	195
Şekil 4.16 Geri bildirim kategorisi ve alt kategorileri	201
Şekil 4.17 Sistemin uygulanması teması ve kategorileri.....	208
Şekil 5.1 Performans değerlendirme sisteminin kurumsallaşmasını etkileyen temalar arasındaki ilişkiler.....	222

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2.1 Örgütlerin kurumsal baskılara karşı göstermiş olduğu strateji ve taktikler	20
Tablo 3.1 Pilot çalışmaya ilişkin bilgiler	87
Tablo 3.2 Yarı yapılandırılmış görüşmelere ilişkin bilgiler	90
Tablo 3.3 Katılımcıların pozisyon ve kıdemleri	91
Tablo 3.4 Katılımcıların demografik özellikleri.....	92
Tablo 3.5 Veri analiz örneği.....	94



KISALTMALAR DİZİNİ

A	: A Havayolu işletmesi katılımcısı
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AB	: Avrupa Birliği
ACI	: Airport Council of International
B	: B havayolu işletmesi katılımcısı
BARS	: Behaviorally Anchored Rating Scale
BM	: Birleşmiş Milletler
BPY	: Bireysel Performans Yönetimi
CCM	: Cabin Crew Manual
CEO	: Chief Executive Officer
COSO	: The Committee of Sponsoring Organizations
CRS	: Case Reporting System
EASA	: European Union Aviation Safety Agency
ECAC	: European Civil Aviation Conference
EYS	: Emniyet Yönetim Sistemi
e-İKY	: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi
IATA	: International Air Transport Association
IHRM	: International Human Resource Management
ILO	: International Labour Organization
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İSGYS	: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
PD	: Performans Değerlendirme
SAFA	: Safety Assessment Foreign Aircraft
SANA	: Safety Assessment National Aircraft

SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SMS	: Safety Managemet System
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TALPA	: Türkiye Havayolu Pilotları Derneğı
TASSA	: Türkiye Havayolları Kabin Memurları Derneğı
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TÖSHİD	: Türkiye Özel Sektör Havayolu İşletmecileri Derneğı
TVA	: Tennessee Valley Authority
USUOP	: Universal Safety Oversight Audit Programme

1. GİRİŞ

Örgütlerde 1980'li yıllarda insan kaynağına olan bakış açısı değişmiş, rekabet avantajının insan kaynağının geliştirilmesi ve verimliliğinin artırılması ile elde edilebileceği ve sürdürülebileceği kabul edilmiştir (Schuler ve Jackson, 2005). Örgütler bu bakış açısıyla insan kaynağının performansını artırabilmek için performans değerlendirme uygulamalarına daha fazla önem vermeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminin bir işlevi olan performans değerlendirme, örgütlerin insan kaynağından en iyi şekilde yararlanmalarını sağlayan potansiyel bir araçtır (Prowse ve Prowse, 2009). Performans değerlendirme, örgütteki her bir çalışanın belirli dönemlerde elde ettiği sonuç ve başarıların yöneticiler tarafından analiz edilmesi ve değerlendirilmesi, diğer bir deyişle çalışanların verimlilik ve üretim kapasitelerinin kontrolü olarak tanımlanabilir (Vural vd., 2012). Performans değerlendirmenin çalışanların motivasyonları, iş tatminleri ve bağlılıkları üzerinde etkisi olduğu ifade edilmektedir (Catano vd., 2007). Diğer bir yandan performans değerlendirmeden elde edilen çıktılar işgören seçimi, ücret, ikramiye, prim, eğitim ihtiyaçları, terfi, transfer ve işten çıkarma gibi birçok kararın alınmasında kullanılmaktadır (Kıngır ve Taşkiran, 2006). Bu kapsamda performansın doğru bir şekilde ölçülmesi ve alınacak kararlara doğru verilerin sunulabilmesi için performans değerlendirme sistem ve kriterlerinin doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışmada havayolu işletmelerinde kabin görevlilerine¹ uygulanan performans değerlendirme sistemleri örgütlerin yapı ve davranışlarını açıklamak için kullanılan yeni kurumsal kuramın bir alt dalı olan mikro kurumsal kuram bakış açısıyla incelenmektedir.

Yeni kurumsal kuram örgütlerin faaliyet göstermiş olduğu kurumsal çevrede zorlayıcı, normatif ya da taklitçi baskılar nedeniyle giderek birbirlerine benzediklerini, diğer bir deyişle eşbiçimli hale geldiklerini ifade etmektedir (DiMaggio ve Powel, 1983). Mikro kurumsal kuram ise örgütlerin kurumsal çevrelerinde meydana gelen değişikliklerin örgütün içindeki etkilerini, değişikliklerin örgüt içindeki bireyler arasında ne gibi etkileşimler ortaya çıkardığını ve değişikliklerin bireylerde nasıl alışkanlık haline gelerek kurumsallaştığını açıklamaya çalışmaktadır. Bu kapsamda havayolu işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistem ve kriterlerinin örgütsel alandaki aktörlerden etkilenip etkilenmediği, performans değerlendirme sisteminde meydana gelen değişimlerin

¹Kabin görevlilerine hava taşımacılığı sektöründe kabin memuru da denilmektedir. Bu çalışma kapsamında kabin görevlisi ifadesinin kullanılması uygun bulunmuştur.

havayolu işletmelerinin içinde ne gibi etkileşimler ortaya çıkardığı ve sistem ve kriterlerin nasıl kurumsallaştığı bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmanın sorun, amaç, önem ve sınırlılıkları tartışılmaktadır. İkinci bölümde yeni kurumsal kuram, mikro kurumsal kuram ve performans değerlendirmeye ilişkin kavramsal çerçeveye yer verilmektedir. Üçüncü bölümde araştırmanın veri toplama ve veri analiz yöntemine ilişkin bilgiler detaylı bir şekilde paylaşılmaktadır. Dördüncü bölümde çalışmaya katılan havayolu işletmelerinden toplanan verilerin analiz sonuçları, diğer bir deyişle bulgular ve yorumlar verilmektedir. Son bölümde ise araştırmaya ilişkin sonuç ve önerilere yer verilmektedir.



1.1. Sorun

Havayolu işletmeleri faaliyetlerini, maliyetlerin oldukça yüksek, kârlılık oranlarının düşük, rekabetin yoğun olarak yaşandığı ve sıkı teknik düzenlemelerin var olduğu bir örgütsel alanda gerçekleştirmektedirler. Bu örgütsel alanda havayolu işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, dahası yaşamlarını devam ettirebilmeleri yolcu memnuniyetinden ödün vermeksizin düzenlemelere eksiksiz bir şekilde uyum sağlamalarına bağlıdır. Havayolu işletmeleri emniyet ve güvenliğin sağlanmasına yönelik düzenlemeleri oluşturan kuruluşlar tarafından denetlenmekte ve gerektiğinde de yaptırımlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Öte yandan havayolu işletmelerinin sunmuş olduğu hizmetlerin diğer havayolu işletmelerinin sunmuş olduğu hizmetler ile karşılaştırılması sonucu, verilen hizmetin kalitesi, dolayısıyla da yolcuların memnuniyet düzeylerine ilişkin algıları oluşmaktadır. Bu kapsamda havayolu işletmelerinin emniyet ve güvenliğe ilişkin düzenlemelere uyum sağlama faaliyetleri düzenleyici kuruluşlar nezdinde, yolcu memnuniyetini oluşturmaya yönelik hizmet sunma çabaları da yolcular nezdinde meşrulaşmalarına olanak tanımaktadır.

Havayolu işletmelerinin hem düzenleyici kuruluşların hem de yolcuların gözünde meşrulaşabilmesi, faaliyetlere yönelik prosedürlerin etkin bir biçimde oluşturulmasının yanı sıra bu prosedürlerin hayata geçirilmesinde anahtar role sahip olan çalışanların tutum ve davranışları ile mümkündür. Havayolu işletmelerinin meşruiyet çabası içindeki en önemli çalışan grubunu ise yolcularla en fazla etkileşime sahip olan ve işletmenin görünür yüzü konumunda bulunan kabin görevlileri oluşturmaktadır (Bülbül ve Ergün, 2017 s.408). Kabin görevlileri uçuş emniyet ve güvenliğinin sağlanmasının yanı sıra hizmet kalitesi algısını, dolayısıyla yolcu memnuniyetini de doğrudan etkilemektedirler (Yelgin, 2018, s.2). Bu nedenle kabin görevlilerinin yolcularla olan etkileşimleri, hizmet sürecindeki tutum ve davranışlarının yanı sıra emniyet ve güvenliğin sağlanmasına ilişkin bilgi, davranış ve tutumları sistematik bir şekilde izlenmeli, ölçülmeli ve analiz edilmeli, kısaca performansları değerlendirilmelidir. Performans değerlendirme sonuçlarının düzeltici ve özendirici faaliyetlere kaynak oluşturması, kabin görevlilerinin oluşturulan prosedürlere yönelik hem yeterli ve doğru bilgiye sahip olmalarına hem de havayolu işletmelerinin meşruiyet kazanma yolundaki tutum ve davranışları geliştirmelerine imkân sağlayacaktır.

Yeni kurumsal kuram örgütlerin meşruiyet kazanmak adına çevrelerinden gelen zorlayıcı, normatif ve taklitçi baskılar yoluyla örgütsel alan içerisinde faaliyet

gösterdiklerini ve dolayısıyla eşbiçimli hale geldiklerini ileri sürmektedir. Ancak kuram örgütlerin faaliyet göstermiş olduğu örgütsel alanda bazı uygulamaları törensel, bazılarını ise rasyonel olarak kabul ettiklerini iddia etmektedir. Daha açık bir ifade ile kuram bazı uygulamaların örgütsel alan içinde törensel olarak sadece meşrulaşmak, bazı uygulamaların ise rasyonel olarak verimliliği artırmak amacıyla kabul edildiğini ileri sürmektedir. Havayolu işletmeleri de örgütsel alan içinde yer alan düzenleyici kuruluşlar, havaalanı işletmeleri, yer hizmeti işletmeleri, bakım kuruluşları ve diğer havayolu işletmeleri gibi örgüt dışı ve çalışanları gibi örgüt içinden gelen çeşitli baskılara maruz kalmakta ve buna bağlı olarak meşrulaşmaya çalışmaktadırlar. Havayolu işletmeleri bu çevrelerden gelen baskılar sonucunda bazı uygulamaları rasyonel olarak kabul ederken, bazılarını ise törensel olarak kabul etmektedirler. Bu kapsamda çalışmanın konusunu oluşturan kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin hangi baskılardan etkilendiği, bu baskıların kimlerden geldiği ve bu baskılar sonucunda havayolu işletmesinin baskının nedeni olan uygulama ya da prosedürü törensel olarak mı yoksa rasyonel olarak mı kabul ettiğinin belirlenmesi, performans değerlendirme sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesi açısından önemli görülmektedir. Ancak yeni kurumsal kuramın analiz düzeyi örgütler arası düzey olup örgüt içi ilişki ve süreçlerde meydana gelebilecek değişimlerle ilgilenmemektedir. Daha açık bir ifade ile yeni kurumsal kuram uygulamaların örgüt içinde nasıl kurumsallaştığı ile ilgili herhangi bir önermede bulunmamaktadır (Taşçı, 2013, s.21). Dolayısıyla performans değerlendirme sistemlerinin örgüt içindeki kurumsallaşma sürecinin örgütler üstü bir bakış açısıyla anlaşılması mümkün görünmemektedir. Bu bağlamda analiz düzeyi örgüt içi düzey olan bir yaklaşımla performans değerlendirme sistemlerinin incelenmesi gerekmektedir. Bu nedenle çevreden gelen baskılar sonucunda hayata geçirilen bir uygulamanın örgüt içindeki etkilerini incelemek adına mikro kurumsal kuramdan yararlanmak gerekmektedir.

Mikro kurumsal kuram bireylerarası ilişkiler, motivasyon, liderlik, kültür gibi örgüt içi düzeye odaklanarak, uygulamaların örgütün içindeki yayılımının nasıl gerçekleştiğini araştırma konusu yapmaktadır. Bu kapsamda havayolu işletmelerinin kabin görevlilerine uyguladığı performans değerlendirme sistemlerinde çevreden gelen baskılar sonucunda hayata geçirilen bir uygulama ile kişiler arasındaki iletişim ve etkileşimler, liderlik, motivasyon, ödüllendirme, disiplin uygulamaları, örgüt kültürü ya da örgütsel bağlılık gibi konular arasındaki ilişki mikro kurumsal kuram bakış açısıyla ele alınmaktadır. Bu bakış açısı hayata geçirilen yeni bir uygulamanın örgütün yapı ve süreçlerinde meydana getirdiği

değişimlerin anlaşılabilmesinde, daha açık bir ifade ile uygulamanın örgütün içinde nasıl kurumsallaştığının anlaşılabilmesinde daha doğru bilgiler ortaya çıkarmaktadır.

Yukarıda açıklamalar ışığında çalışmanın öznesini oluşturan kabin görevlileri açısından durum değerlendirildiğinde, kabin görevlilerinin yolcularla olan iletişimlerinin, hizmet sürecindeki davranışlarının, görünüm kurallarına uygunluklarının, emniyet ve güvenliğe ilişkin bilgilerinin yeterliliğinin ve düzenlemelere riayetlerinin gözlem altında tutulması gerekmektedir. Daha açık bir ifade ile kabin görevlilerinin performanslarının sürekli olarak izlenmesi, ölçülmesi, analiz edilmesi, geri bildirim verilmesi ve eksik ya da geliştirmeleri gerekli olan yönlerine yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ancak performans değerlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi kadar, performans değerlendirme kriterlerinin de doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Yanlış ya da eksik belirlenmiş kriterler doğru performans ölçümünü olanaksız hale getirecektir. Bu kapsamda havayolu işletmelerinin performans değerlendirme kriterlerini nasıl ortaya çıkardıkları, kimlerden nasıl etkilendikleri, kriterlerin örgütsel alandaki meşruiyeti artırmak için mi uygulandığı, yoksa verimliliği artırmak için mi uygulandığı, örgütsel alanda değerlendirme sistemine ya da kriterlerine yönelik bir değişim meydana geldiğinde örgütün içinde bu değişikliğin nasıl yayılım gösterdiği ve örgüt içinde bu değişimin nasıl kurumsallaştığının bilinmesi performans değerlendirme sistemlerinin daha iyi kurgulanmasına fayda sağlayacaktır. Nihayetinde çalışanların göstermiş olduğu performans, havayolu işletmelerinin verimliliği üzerinde etkili olurken, düzenleyici kuruluşların ve yolcuların gözündeki meşruiyette de doğrudan etkili olacaktır. Dolayısı ile performans değerlendirmenin hangi kriterlere göre gerçekleştiği, kriterlerin çevresel baskılar sonucunda oluşup oluşmadığı, havayolu işletmelerinin performans değerlendirmede çeşitli çevresel eşbiçimlilik baskılarına maruz kalıp kalmadıkları, varsa bu baskıların örgüt içindeki yayılımlarının nasıl gerçekleştiği, örgütün yapı ve süreçlerinde değişiklik meydana getirip getirmediği ve değişikliğin örgütün içinde nasıl kurumsallaştığı bu çalışmanın ana sorunsalını oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren orta ölçekli iki havayolu işletmesinde kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin mikro kurumsal kuram perspektifinden değerlendirilmesidir. Mikro kurumsal kurama ilişkin daha doğru bilgilere erişilebilmesi için çalışmada yeni kurumsal kuramın ileri sürmüştüğü

iddiaların da incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda öncelikle havayolu işletmelerinin örgütsel alanda hangi kurumsal baskılara maruz kaldığı, baskıların nereden kaynaklandığı, bu baskılardan nasıl etkilendikleri, baskı sonucunda ortaya çıkan yeni bir uygulamayı rasyonel olarak mı yoksa törensel olarak mı kabul ettiklerinin kısaca yeni kurumsal kuramın ileri sürmüş olduğu tezlerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Yeni kurumsal kurama ilişkin verilerin elde edilmesinin ardından yeni bir uygulamanın örgüt içi yayılımının nasıl gerçekleştiğinin, örgüt içi prosedürlerde ve süreçlerde herhangi bir değişiklik meydana getirip getirmediğinin, kısaca mikro kurumsal kurama ilişkin önermelerin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın gerçekleştirilmesi ile incelenen havayolu işletmelerinin hangi baskılara maruz kaldıklarının belirlenmesi, bu baskılara havayolu işletmelerinin nasıl yanıt verdiğinin ortaya çıkarılması ve yeni bir uygulamanın örgüt içi yayılımının nasıl gerçekleştirildiğinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Diğer bir yandan çalışmanın gerçekleştirilmesi ile mikro kurumsal kuram yazınına katkıda bulunulması ve derinlemesine veri toplanarak kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin astlar tarafından kabulünü sağlayacak yaklaşım ya da uygulamalara ilişkin önerilerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Belirlenen amaçlara ulaşmak için araştırmanın soruları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- *Havayolu işletmelerinde kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sistemleri nasıl oluşmaktadır?*
- *Performans değerlendirme sistemlerinin oluşmasında etkili olan örgüt içindeki ve örgütsel alandaki aktörler kimlerdir?*
- *Havayolu işletmeleri performans değerlendirme sistemlerini rasyonel olarak mı yoksa törensel olarak mı benimsemektedirler?*
- *Havayolu işletmelerinde kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme uygulamaları (kriterleri) örgüt içinde nasıl yayılmakta ve kurumsallaşmaktadır?*

1.3. Önem

Katı düzenlemelere uyum sağlama ve yoğun rekabetle başa çıkabilme zorunluluğundan dolayı havayolu işletmeleri diğer örgütlerden çok daha fazla meşrulaşma ihtiyacı duymaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında havayolu işletmelerinin meşrulaşmasını etkileyen faktörlerin bilinmesi ve bunların analiz edilmesi önemli görülmektedir.

Meşrulaşma üzerinde etkili olan faktörlerden biri de kabin içi emniyet ve güvenliğin sağlanmasında önemli bir rolü bulunan, dahası kabin içi hizmet sunum sürecinin en önemli bileşeni olan kabin görevlileridir.

Kabin görevlileri hizmet kalitesi algısını doğrudan doğruya etkileyen havayolu çalışanlarıdır. Dolayısıyla kabin görevlilerinin performansları havayolu işletmelerinin meşruiyeti üzerinde son derece önemlidir. Bu nedenle kabin görevlilerinin performanslarının ölçülmesi, izlenmesi, analiz edilmesi ve çıktılarının örgütsel yapı ya da işleyişe bir kaynak oluşturması gerekmektedir. Ancak örgütün verimliliğine etki edebilmesi için performans değerlendirme kriterlerinin ya da performans değerlendirme sistemlerinin doğru bir şekilde oluşturulması son derece önemlidir. Nitekim doğru bir şekilde belirlenmemiş performans kriterleri ya da sistemi, verimliliğin sağlanamamasına neden olacağı gibi havayolu işletmesinin meşrulaşmasına da engel oluşturabilir. Bu açıdan bakıldığında kabin görevlilerinin performans değerlendirme sistemlerinin ya da kriterlerinin havayolu işletmesinin faaliyet göstermiş olduğu örgütsel alanda kimlerden etkilendiğinin, bu etkilenmenin hangi yollarla ortaya çıktığının ve havayolu işletmesinin ortaya çıkan baskılara nasıl yanıt verdiğinin bilinmesi performans değerlendirme kriter ve sistemlerinin eşbiçimlilik kaygısından etkilenip etkilenmediğinin, törensel mi yoksa rasyonel mi uygulandığının anlaşılması açısından önem taşımaktadır. Bununla birlikte örgütsel alanda kabin görevlilerinin performans değerlendirme sistemlerine ya da kriterlerine yönelik ortaya çıkan yeni bir uygulama ya da kriterin örgüt içindeki yayılımının nasıl gerçekleştiğinin, bireyler arasındaki etkileşimlerde bir değişim yaratıp yaratmadığının, örgüt kültürü, liderlik, motivasyon, ödüllendirme, disiplin uygulamaları ya da örgütsel bağlılık gibi konularda herhangi bir farklılık ortaya çıkarıp çıkarmadığının bilinmesi, o uygulama ya da kriterin örgüt içinde nasıl kurumsallaştığının anlaşılması, performans değerlendirme sistemlerinin örgütün meşruiyeti üzerindeki etkilerinin anlaşılabilmesi adına önemli görülmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma sürecinde çeşitli sınırlılıklar ile karşılaşmıştır. Bu araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren iki orta ölçekli havayolu işletmesi ile sınırlıdır.

Çalışmada öncelikle birincil veri toplama yöntemi olarak belirlenen yarı yapılandırılmış görüşmelerden kaynaklanan sınırlılıklarla karşılaşmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler amaçlı örneklem yöntemiyle seçilen ve ulaşılabilen

katılımcılarla sınırlıdır. Buna ek olarak araştırma alanı içindeki havayolu işletmelerinde kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sistemleriyle ilgili görüşülen kabin hizmetleri yöneticilerinin ve insan kaynakları yönetici ve uzmanlarının sayısının az olması çalışmanın sınırlılıklarından biridir. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı çalışmanın katılımcıları ile ilgilidir. Sonuç olarak yarı yapılandırılmış görüşme soruları katılımcıların algı ve tecrübelerine göre cevaplanmaktadır. Bu kapsamda ortaya çıkarılan bulguların genellenmesi mümkün değildir. Araştırmanın son sınırlılığı araştırmacının kendisinden kaynaklanmaktadır. Nitel araştırmalar araştırmacının öznel yorumlarını içeren araştırmalardır. Bu kapsamda araştırmacının bilgi, deneyim ve algıları verilerin yorumlanmasını etkilemektedir.



2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kurumsal Kuram

Kurumsal kuram, örgüt çalışmalarında, kurumların sosyal yaşamı nasıl kontrol ettiğine odaklanmakta, kurumlarla örgütsel alan arasındaki etkileşimlere yoğunlaşarak, kurumların örgütlerin eylemlerini nasıl yönlendirdiğini incelemektedir. (Lawrence vd., 2009'dan aktaran Saylam ve Leblebici, 2017, s. 95). Kurumsal kuramın ortaya çıkışına kadar örgütler, amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan, etkin mal ve hizmet üretimini amaçlayan rasyonel birimler olarak görülmüştür (Özcan, 2011, s. 299). Ancak kurumsal kurama göre örgütler, kaynaklara ulaşabilmek ve

kazanabilmek için çevrelerine uyum sağlayan birimler olarak görülmektedir. Kurumsal kuramda örgütlerin sürdürülebilirliklerinin sağlanması sadece teknik çevrelerinde etkili ve verimli olmalarına değil, aynı zamanda kurumsal çevre içinde ne derece kabul gördüklerine bağlıdır (Çakar ve Danışman, 2017). Benzer şekilde Abrams (1951) da kurumsal çevre içindeki kabul edilmiş, teknik yetkinlikler, kar ve sermaye kadar önem taşıdığını ifade etmektedir (Şenyuva ve Kırkbeşoğlu, 2017, s. 443). Bu kapsamda kurumsal kuramın temel tezinin organizasyonların yapı ve süreçlerinin faaliyet gösterdikleri kurumsal çevreye uyumları sonucunda şekillenmesi olduğu belirtilmektedir (Özen, 2007, s. 240-241; Özkara, 2017, s. 497). Örgütlerin faaliyet gösterdikleri kurumsal çevre ise, sosyal olarak kabul görmüş ve hatta mitleşmiş örgütsel yapı, hizmet, teknik, politika ve programları kapsamaktadır (Meyer ve Rowan, 1977, s. 346).

Kurumsal kuram literatürde eski ve yeni kurumsal kuram olmak üzere iki farklı bakış açısıyla ele alınmaktadır. Eski kurumsal yaklaşım, yeni kurumsal yaklaşımın aksine örgütleri toplu olarak incelemek yerine tek tek incelemektedir. Ayrıca eski kurumsal yaklaşım bir organizasyonun kurumsal çevre içerisindeki aktörlerin çıkar çatışmalarından nasıl etkilendiğine odaklanmaktadır (Özen, 2013, s. 123). Eski kurumsal yaklaşıma ilişkin ilk görüşler Selznick'in ABD'nin Tennessee Vadisi bölgesinde enerji üretimi, ormancılık, su yolları ve gübre üretimi gibi konularda çalışma yapmak üzere kurulmuş olan Tennessee Vadisi Otoritesi (Tennessee Valley Authority-[TVA]) araştırmasından sonra ortaya çıkmıştır (Çakar ve Danışman, 2017, s. 260). Selznick (1949), TVA'nın bölge halkı ile yönetim mekanizmasını kurmak istediğini, belirli bir süre sonra TVA'nın organizasyon yapısına güçlü yerel ve ulusal çıkar gruplarının yerleştiğini, bu grupların çıkar çatışmaları oluşturduklarını ve bu nedenle TVA'nın gerçek amacından saptığı tespit etmiştir (Strang ve Sine, 2000; Maç, 2013, s. 65; Akkuzu, 2008, s. 14-15). Selznick'in bu çalışması,

örgütlerin bulundukları çevredeki koşullara organik bir şekilde uyumlu hale gelerek yaşamlarını sürdüren doğal organizmalar olduğu fikrini sağlamlaştırmıştır (Özen, 2007, s. 249). Özet olarak eski kurumsal kuram, örgüt uygulamalarının örgütün içinde bulunduğu politik ve sosyal çevre tarafından ne şekilde etkilendiği ile ilgilenmektedir (Çakar ve Danışman, 2017, s. 262).

Kurumsal kuramın bir diğer ve 1970'lerin sonlarından itibaren en çok benimsenen yaklaşımı ise yeni kurumsal yaklaşımdır. Yeni kurumsal yaklaşıma göre örgütler, yaşamlarını devam ettirebilmeleri için yapı ve süreçlerini içinde bulundukları çevreye uyumlu hale getirmek zorundadırlar (Meyer ve Rowan, 1977, s. 340). Bu yaklaşıma göre örgütler ve örgütleri oluşturan bireyler bir ağ ile çevrili olup, bu ağ toplum tarafından oluşturulmuş inançlar, değerler, genel kabul görmüş davranış kalıpları ve normlardan oluşmaktadır (Bolat ve Seymen, 2006, s. 224). Bu ağ, örgütlerin ve örgütlerin içindeki bireylerin faaliyetlerine yön veren rasyonel bir çevre sunmaktadır (Hasselblad ve Kallinikos, 2000, s. 698). Modern toplumlarda bu çevrede devlet ve profesyonelleşme olmak üzere iki temel aktör bulunmaktadır (Scott, 1987, s. 493). Temel aktörlerin yanında ayrıca örgütlerin müşterileri, tedarikçileri, rakipleri, henüz işletmenin müşterisi olmamış potansiyel müşterileri ve hatta hiçbir zaman örgütün müşterisi olmayacak kişiler de kurumsal çevrede yer almaktadır (Apaydın, 2009, s. 3). DiMaggio ve Powel (1983, s. 148) bu çevreyi örgütsel alan olarak tanımlamaktadır. Örgütler, verimlilik ve meşruiyet arayışı ile rasyonel ya da törensel² olarak örgütsel alanda var olan kurumlarla gerekli bağları kurduklarında ve kurumlar tarafından uygun bulunan davranışları sergilediklerinde faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli olan bazı ödülleri elde edebilmekte (Baum ve Oliver, 1992, s. 541) ve çevrelerinde meşru hale gelmektedirler. Meşruiyet, eylemlerin sosyal olarak inşa edilmiş norm, değer, inanç ve tanımlamalar sistemi içinde arzulanan, doğru veya uygun olduğuna ilişkin genel bir algı veya varsayımdır (Suchman, 1995, s. 574). Örgütsel meşruiyet ise var olan kurumların örgütün varlığını açıklayabilmesi ya da örgütü anlaşılabilir kılma derecesi olarak ifade edilebilir (Özen, 2013, s. 125-126). Başka bir ifade ile örgütsel meşruiyet, örgütlerin örgütsel alanın belirlemiş olduğu kabul edilebilir eylem ve davranışları sergilemesidir (Özkara, 2000, s.8). Örgütler meşrulaşma sayesinde örgütsel alandaki kaynaklara ulaşabilmekte ve yaşamlarını daha kolay bir şekilde

²Törensel olarak kabul etmek, örgütlerin içerildikleri kurumsal çevrenin zorlayıcı, normatif ya da taklitçi baskıları karşısında, verimliliklerini düşürse bile, meşruiyet kazanma amacıyla yeni bir uygulamayı benimsemeleri, rasyonel benimsenmiş örgütlerin bir uygulamayı verimlilik arayışı ile benimsemesidir (Özen, 2002: 54).

sürdürebilmektedirler (Meyer ve Rowan, 1977, s. 341). Bu noktada kurumsal kuramın temel kavramlarının açıklanması, konunun anlaşılabilmesi için önemli görülmektedir. Bu kapsamda bu bölümde kurum, kurumsallaşma, kurumsal mantık ve kurumsal girişimci kavramları açıklanmaktadır.

2.1.1. Kurum

Kurum ile ilgili tanımlamalara bakıldığında birçoğunun kurumların değer ve normlarını ön plana çıkaran sosyolojik tanımlamalar olduğu görülmektedir. Örneğin Giddens (1984) kurum kavramının karşılığı olarak zaman içinde yeniden üretilen kurallar ve kaynaklar ifadesini kullanmaktadır (Bolat ve Seymen, 2006, s. 225). Scott (1995) ise kurumları sosyal davranışa istikrar ve anlam kazandıran değerler, inançlar ve normlar olarak tanımlamıştır (Bitar ve Hafsi, 2006, s. 7). Barley ve Tolbert (1997, s. 96-97) kurumları, toplumsal aktör kategorilerini ve bunların uygun etkinliklerini veya ilişkilerini belirleyen, paylaşılan kurallar ve tipler olarak tanımlamıştır. Scott ve Davis (2008)'in yapmış olduğu tanımlamada ise kurumların, ilişkili faaliyetler ve kaynaklarla birlikte toplumsal yaşam için istikrar ve anlam ifade eden kültürel-bilişsel, normatif ve düzenleyici unsurlardan meydana geldiği belirtilmiştir (Carvalho vd., 2017, s. 251). Koçel (2010, s. 359) kurumların toplumda örgütlenmiş, kanıksanmış, bireyler tarafından kabul edilmiş, süreçleri belirli olan sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu ifade ettiğini belirtmektedir. Bir başka bakış açısından kurumlar, insanların sosyal hayatlarında karşılaştıkları problemleri çözebilmek için kullandıkları az da olsa standart hale gelmiş yöntemlerdir (Çakar ve Danışman, 2017, s. 268). Bir kurumun temel fikri kalıcılığı ve istikrarı vurgulamasıdır (Strang ve Sine, 2000). Bu anlamda kurumlar, bireyler ve örgütler için belirsizliği azaltıcı işlev gören araçlardır. Görüldüğü üzere yapılan tanımlamalarda çoğunlukla üzerinde durulan unsur kültürün bileşenlerini oluşturan ortak değerler ve kurallardır. Bu kapsamda kurumların, örgütlerin ya da örgüt içindeki bireylerin ortak katkısıyla oluştuğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Örgütler açısından kurumsallaşma, mevcut toplumsal kurumlara uyarak meşruiyet kazanmak, yaşamlarını devam ettirebilmek ve kaynaklara erişebilmek gibi ödüllere erişim imkânı yaratmaktadır (Bozağaç ve Aktaş, 2018, s. 46). Havayolu işletmeleri açısından kurumlar değerlendirildiğinde, havayolu işletmelerinin örgütsel alanında emniyet ve güvenlik olmak üzere iki güçlü kurum bulunmaktadır. Havayolu işletmeleri emniyet ve

güvenlik kurumlarına ilişkin gereklilikleri yerine getirdiklerinde kaynaklara daha kolay bir şekilde ulaşmakta, düzenleyici kuruluşların ve yolcuların nezdinde de meşrulaşmaktadırlar.

Kurumlar bilişsel, ahlaki ve kuralcı bileşenleri ile toplumsal davranışı sürekli hale getirmektedirler (Scott, 1995'ten aktaran Özkaral, 2016, s. 23). Kurumların bilişsel bileşeninin toplumsal kaynağı herkes tarafından kanıksanmış (alışılmış) olması, ahlaki bileşeninin toplumsal kaynağı kurumun ahlaki olarak doğru olması ve kuralcı bileşeninin toplumsal kaynağı kurumlarla ilişkilendirilmiş yaptırımlardır (Özen, 2013, s. 124-125). Bununla birlikte kurumlar sonsuza kadar sürecek bir yapıda değildir. Kurumların insanların ortak değer, inanç ve sosyal yaşamları ile oluştuğu düşünüldüğünde, kurumların yaşamın her alanında olduğu gibi değişmesi ve yenilerinin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu kapsamda örgütlerin, diğer bir deyişle örgütün içindeki bireylerin inanç, değer ya da sosyal yaşayışlarında meydana gelecek değişimler, kurumların da değişmesine neden olacaktır. Bu değişime neden olan faktörlerin içsel ve dışsal faktörler olmak üzere iki başlık altında toplanması mümkündür. İçsel faktörler örgütsel alanın içindeki örgütlerin kendilerinden kaynaklanan değişimlerdir. Örgütsel alan içinde faaliyet gösteren örgütler ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşma konusunda sorun yaşadıklarında yaşamlarını devam ettirebilmek adına sürekli yenilik yapma ihtiyacı hissedecekler ve ortaya çıkarılan yenilikler diğer örgütler tarafından benimsenip kurumlaştırılacaktır (Özen, 2013, s. 131). Bu sürecin sonucunda eski kurumlar yıkılacak ve yeni kurumlar ortaya çıkacaktır. Bunun yanında kurumların değişmesinde içsel faktörlere atfedilen diğer unsurları Seo ve Creed (2002) kurumlar arasındaki çelişkiler olarak açıklamaktadır. Seo ve Creed (2002, s. 226-229)'e göre kurumlar arasındaki çelişkiler şunlardır:

- Fonksiyonel verimi azaltan meşruiyet,
- Mevcut kurumlara uyumdan kaynaklanan yeni kurumlara uyamama çelişkisi,
- Belirli bir seviye ya da sektördeki kurumlara uygunluğun, farklı seviye ya da sektördeki kurumlarla çelişkiler yaratması
- Farklı çıkarlarla çatışan eşbiçimlilik

Havayolu işletmeleri açısından kurumların değişmesinde içsel faktör olarak düşük maliyetli taşıyıcıların ortaya çıkması örnek olarak gösterilebilir. Havayolu işletmeleri ilk ticari uçuşun gerçekleşmesinden itibaren hizmetlerini farklılaştırmaya çalışmışlardır. Bu dönemde uçak içi ikramlar, geniş koltuk aralıkları, uçak içi sınıf farklılıkları gibi uygulamalar havayolu işletmeleri arasında birer kurum haline gelmiş ve havayolu işletmelerinin

karlılıkları üzerinde etkili olmuşlardır. Ancak 1971 yılından itibaren ABD’li Southwest havayolu işletmesinin karlılığı düşüren uçak içi ikramları azaltması ile başlayan süreçte, koltuk aralıklarının daraltılması, uçak içi sınıf farklılıklarının kaldırılması gibi birçok uygulama gerçekleştirilmiş ve bugün anladığımız anlamda düşük maliyetli havayolu işletmeleri ortaya çıkmış ve bu model örgütsel alanda kurumsallaşmıştır. Bu kapsamda havayolu işletmelerinin meşruiyet kaygısıyla uyguladıkları ancak fonksiyonel verimi düşüren uygulamaları içsel faktörlere atfederek değiştirdiklerini ve kurumsallaştırdıklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

Kurumların değişmesinde etkili olan bir diğer unsur ise dışsal faktörlerdir. Dışsal faktörler örgütsel alanı içine alan politik, ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişimler ve yaşanan krizlerdir (Özen, 2013, s. 131). Belirtilen alanlarda meydana gelebilecek değişimler mevcut kurumları işlevsiz hale getirebilir, var olan kurumların varlıklarını sürdürmesi için gerekli olan kaynakları sınırlandırabilir, var olan kurumların dayandığı değerlerde değişiklik meydana çıkarabilir ya da örgütlerin başarı kistaslarını değiştirebilirler (Oliver, 1992). Havayolu işletmeleri açısından dışsal faktörlere örnek olarak sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişimler örnek olarak gösterilebilir. Bilgi çağı ile birlikte toplumlarda meydana gelen kültürel değişimler kişilerin seyahat alışkanlıklarını da değiştirmiştir. Önceleri en fazla yolcuyu taşıyan havayolu işletmeleri başarılı olarak görülebilirken, artık daha fazla destinasyona daha fazla yolcuyla uçan havayolu işletmeleri daha başarılı olarak görülebilmektedir. Bu bağlamda havayolu işletmeleri noktadan noktaya uçuş ağını³ kullanmak yerine topla-dağıt ağ yapısını⁴ kullanarak uçtukları destinasyonların sayısını artırabilmektedirler.

Kurumların değişmesi sadece pasif bir bekleyişle dışsal ve içsel faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmamaktadır. Bunların yanında ayrıca kurumların değişmesi için aktif bir şekilde çabalayan kurumsal girişimcilerin varlığından da bahsetmek gerekmektedir. Kurumsal girişimciye ilişkin bilgiler ise çalışmanın ilerleyen bölümlerde verilecektir.

³Noktadan noktaya uçuş ağı; her bir havalimanının doğrudan birbirine bağlanması ile oluşturulan ağ yapısını ifade etmektedir. (Aguirregabiria ve Ho, 2010, s. 377; Özger ve Oktal, 2012, s. 68).

⁴Topla-dağıt ağ yapısı; Bu ağ yapısında havayolu işletmesi operasyonlarının büyük bir bölümünü “hub” olarak isimlendirilen bir merkez havalimanına yoğunlaştırmaktadır. Havayolu işletmesinin uçuş ağında yer alan ve “spoke” olarak isimlendirilen diğer tüm şehirler, merkez havalimanı ile kesintisiz uçuşlarla birbirine bağlı bulunmaktadır. Spoke olarak isimlendirilen havalimanları arasında seyahat edecek yolcuların önce merkez havalimanına uçmaları, sonrasında ise son varış noktalarına uçmaları gerekmektedir (Aguirregabiria ve Ho, 2010, s. 377).

2.1.2. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma, örgüt kavramını araştıran temel yaklaşımlardan biri olup örgütsel değişimlerin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Boons ve Strannegard, 2000'den aktaran Apaydın, 2009, s. 2). Kurumsal teoriye göre kurumsallaşma, yeni örgüt formlarının, yönetim faaliyetlerinin ve örgütsel alanların ortaya çıkması, kanıksanması ve devamlı hale gelmesi anlamına gelmektedir (Çakar ve Danışman, 2017, s. 269). Kurumsallaşma var olan işletme yapı ve prosedürlerinin değişime uğrayarak, yeni yapı ve iç işleyiş prosedürlerinin ortaya çıkması olarak tanımlanabilir (Apaydın, 2009, s. 2). Kurumsallaşmaya ilişkin farklı bilim insanları tarafından ortaya atılmış çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki Selznick'e aittir. Selznick (1996, s. 271)'e göre kurumsallaşma örgütlerin çevrelerine uyum sağlamaları olarak nitelendirilebilir. Çevrelerine uyum sağlamak isteyen örgütler, yapı ve süreçlerini çevredeki çeşitli baskılar neticesinde değiştirmekte ve kurumsallaşmaktadırlar.

Bir diğer yaklaşımı öneren Zucker (1977) ise kurumsallaşmayı neyin doğru olduğu konusunda ortak bir anlayış ve anlamlı davranışlar geliştirme olarak tanımlamaktadır. Örgütler ve onları oluşturan bireyler kısmen kendilerini var eden değerler, inançlar ve genel kabul görmüş davranış kalıplarını oluşturan kurallardan örülmüş bir ağ ile çevrilidir. Bu ağ, birey ve örgütlerin faaliyetlerini biçimlendiren rasyonel bir çevre oluşturmaktadır (Sayılı vd., 2015, s. 47; Bolat ve Seymen, 2006). Rasyonel çevre, sosyal bir düzen oluşturarak örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrede meşrulaşmasını sağlamaktadır. Rasyonel çevredeki birçok düşünce, politika, program ve prosedür, etkin aktörlerin görüşleri, eğitim sistemleri, yasalar, mahkeme kararları, hükümet zorlamaları ve dayatmaları ile ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977, s. 343). Bu zorlamalar ve dayatmalar sonucunda örgütün yapı ve süreçlerini değiştirmesi ile kurumsallaşma ortaya çıkmaktadır.

Diğer bir yaklaşım DiMaggio ve Powel tarafından ileri sürülmüştür. Yazarlara göre işletmeler için meşruiyet kazanma önemli bir amaçtır ve işletmeler örgütsel alanda başarılı olduğunu düşündükleri ya da daha meşru gördükleri işletmeleri taklit ederek meşrulaşmaya çalışmaktadırlar (DiMaggio ve Powel, 1991'den aktaran Selznick, 1996, s. 273). Bu sayede kurumsallaşmanın amaçlarından biri olan çevreye adaptasyon da sağlanmaktadır. Adaptasyonla birlikte eşbiçimlilik ortaya çıkmaktadır. Eşbiçimlilik örgütlerin taklitçi, zorlayıcı ya da normatif baskıların etkisiyle birbirlerine giderek daha çok benzemelerini ifade etmektedir (DiMaggio ve Powel, 1983, s. 150). Kurumsallaşma ile ilgili son görüş ise

Friedland ve Alford'un çıkarıcılık yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre belirli bir örgütsel alan içindeki örgütler arasında her zaman ortak bir anlayış olmayabilir. Bu bağlamda örgütler, ortak anlayışın hâkim olmadığı bir örgütsel alan içinde kendi çıkarlarını gerçekleştirmeye çalışabilecekleri gibi örgütsel alanı kendi çıkarlarına uygun hale getirmeye de çalışabilirler (Apaydın, 2009, s. 5). Örgütlerin çıkarları doğrultusunda örgütsel alandaki bir uygulamayı alışıldık ve rutin haline getirmesi ve bunun örgütsel alanda kanıksanması kurumsallaşmayı ortaya çıkarmaktadır.

2.1.2.1. Kurumsal baskılar

İşletmeler faaliyette bulundukları çevre ile sürekli etkileşim halinde bulunduklarından, çevreden gelen talep ve baskılara cevap vermeleri gerekmektedir (Fox-Wolfgramm vd., 1998, s. 89-91). Toplumsal olarak alışagelmış bir bakış açısı dışında kalan düşünce ve eylemler çok hızlı bir şekilde karşı bir hamle ile düzene sokulmakta, belirlenmiş bazı ödül ve yaptırımlar yoluyla yeniden aynı biçimde eyleme geçirilerek kurumun devamlılığı sağlanmaktadır (Çakar ve Danışman, 2017, s. 268). Aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren, benzer çevresel koşullarla karşılaşan örgüt toplulukları benzer kurumların etkisi altında şekillenerek birbirlerine yakın özellikler göstermektedirler (Keskin vd., 2016, s. 317). Bu kapsamda işletmeler faaliyet gösterdikleri çevredeki aktörlerden gelen normatif, düzenleyici ve bilişsel baskılar neticesinde çeşitli taleplerle karşılaşmaktadırlar (Zajac ve Westphal, 2004, s. 433-437). DiMaggio ve Powel (1983) ise baskıları zorlayıcı (coercive), kuralcı (normative) ve öykünmecî/taklitçi (mimetic) baskılar olarak sınıflandırmışlardır (Turhan ve Danışman, 2016, s. 41-42). Her iki bilim insanı grubunun sınıflandırma yaklaşımı birbirleriyle örtüşmektedir. Bu nedenle çalışmada DiMaggio ve Powel (1983)'in sınıflaması açıklanmaktadır.

2.1.2.1.1. Zorlayıcı baskılar

Zorlayıcı baskılar, örgütlerin formal ve informal olarak bağımlı oldukları kuruluşlar ya da içinde yaşadıkları toplumdaki kültürel beklentiler tarafından uygulanan baskıları ifade etmektedir (DiMaggio ve Powel, 1983, s. 150). Zorlayıcı baskılar, örgütlerin yapı ve süreçlerini baskı kaynağı olan örgütlerin istekleri doğrultusunda meşrulaşmak adına değiştirmelerine neden olmaktadır. Örgütsel alanda yer alan tüm örgütler benzer baskılarla karşılaştıklarından dolayı zamanla eşbiçimli hale gelmektedirler. Örgütler üzerindeki zorlayıcı baskıların, kaynaklara hükmeden örgütler, düzenleyici kuruluşlar, işbirliği içinde bulunan işletmeler gibi çeşitli kaynak ve değişim ilişkilerinden ortaya çıktığı ifade

edilmektedir (Teo vd., 2003, s. 23). Örneğin bir havayolu işletmesinin hava taşımacılığı sektörüne yönelik küresel düzenlemeleri gerçekleştiren Uluslararası Sivil Havacılık Otoritesi (International Civil Aviation Authority-[ICAO])’nin yayınlamış olduğu bir düzenlemeye uyum sağlaması, devletlerin ulusal sınırları içerisinde çalışma yaşamına ilişkin çıkarmış olduğu yasaların gerekliliklerini yerine getirmesi ya da düzenleyici kuruluşların uçak üreticilerinden istemiş olduğu uçuşa elverişlilik sertifikaları zorlayıcı baskılar olarak gösterilebilir.

Zorlayıcı baskılar örgütleri daha etkili bir yapıya büründürmese de çevrede etkili görünmesini sağlayarak meşru hale gelmesini sağlamaktadırlar (Daft, 2010, s. 196). Örgütler meşruiyet kazanmak adına benzer uygulamaları benimsemekte, dolayısıyla eşbiçimli hale gelmektedirler. Örneğin hava taşımacılığı sektörünün en önemli düzenleyici kuruluşlarından biri olan ICAO (2013, s. 3-1), havayolu işletmelerine Emniyet Yönetim Sistemi (Safety Management System-[SMS])’nin uygulanmasını zorunlu tutmuştur. SMS’in havacılık örgütlerinde uygulanması kararı havacılık işletmeleri için zorlayıcı bir baskı olarak ortaya çıkmıştır. Havacılık örgütleri bağımlı oldukları ICAO’nun gözünde meşrulaşabilmek için SMS’i uygulamak zorunda kalmış ve zorlayıcı bir şekilde eşbiçimli hale gelmeye başlamışlardır.

2.1.2.1.2. Normatif baskılar

Normatif baskılar, profesyonelleşmeden kaynaklı olarak ortaya çıkan baskıları ifade etmektedir (Powel ve DiMaggio, 1991’den aktaran Aypay, 2001, s. 509). Profesyonelleşme, gerçekleştirilen faaliyetlerin belirli bir süreç içerisinde bazı standart özellikler kazanarak meslekleşmesi anlamına gelmektedir (Snizek, 1972, s. 109). Örgütler üzerinde profesyonelleşmeden kaynaklı olarak ortaya çıkan baskılar iki başlık altında değerlendirilmektedir. Birincisi belirli bir meslek üyesi olan çalışanlar genellikle benzer eğitimleri almakta, benzer dünya görüşlerini savunmaktadırlar (Mizruchi ve Fein, 1999, s.657; Arslan, 2008, s. 135-136). Örneğin bir örgütsel alanda yer alan yöneticiler eğitim aldıkları kurumlarda örgütlerin verimliliğini artırmak için hangi uygulamaları hayata geçirmeleri gerektiğini öğrenmekte, bu uygulamalara ahlaki bir değer yükleyerek örgütlerinde uygulanmasını istemektedirler (Özen, 2013, s. 125). Her bir yöneticinin benzer istekleri doğrultusunda örgütler giderek daha fazla birbirine benzemekte, eşbiçimli hale gelmektedirler. Profesyonelleşmeden kaynaklı olarak ortaya çıkan baskıların ikincisi ise meslek guruplarının yapmış olduğu baskıları ifade etmektedir. Meslek gurupları işlerin

yapılışına yönelik çeşitli norm ve standartları belirlemekte, belirlenen norm ve standartlar işin meslekleşmesini sağlamakta ve bu meslekleşme örgütsel alanda yayılmaktadır (Mizruchi ve Fein, 1999, s. 657; Çakar ve Danışman, 2017, s. 273; Arslan, 2008, s. 135-136). Norm ve standartlar çoğu zaman uzmanların eğitim ve gelişim metotlarına, sosyal ağlarına ve örgütler arası çalışan alışverişine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Keskin vd., 2016, s. 318).

Mesleki kuruluşlar gibi otorite niteliğindeki örgütler belirlemiş oldukları norm ve standartlarla işletmelere normatif baskı oluşturabilmekte ve bu baskılarla işletmenin yapısını değiştirebilmektedirler (Apaydın, 2009, s. 7). Örgütsel alanda yer alan örgütler mesleki kuruluşlar tarafından belirlenen norm ve standartların ahlaken doğru olduğunu kabul etmekte, belirlenen norm ve standartlara göre yapı ve süreçlerini yapılandırmakta ve bu nedenle giderek birbirlerine daha fazla benzemektedirler. Dolayısıyla örgütler eşbiçimli hale gelmektedirler. Örgütler için normatif eşbiçimlilik mesleki standartlara uygun hareket edebilmeleri ve meslek örgütlerinin ortaya koydukları yeniliklere uyum sağlayabilmeleri için yapı ve süreçlerini yeniden dizayn etmeleridir (Bolat ve Seymen, 2006, s. 247). Örneğin havacılık eğitimi verilen yükseköğretim kurumları havacılık sektöründe çalışacak bireyleri benzer yöntemlerle eğitmekte, benzer iş yapış süreçlerini öğretmektedirler. Bu kapsamda sektöre dâhil olan mezunlar benzer norm ve standartlarla iş yapış şekillerini yapılandırabilmektedirler. Bu durum örgütlerin eşbiçimli hale gelmesine neden olan bir unsur olarak ele alınabilir. Havayolu işletmelerinin ve çalışanlarının üyesi olduğu mesleki örgütler başka bir örnek olarak gösterilebilir. Türkiye’de, özel sektör havacılık işletmelerinin üyesi olduğu Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Derneği [TÖSHİD], kabin görevlilerinin üye olabildiği Havayolları Kabin Memurları Derneği [TASSA] ve pilotların üye olabildiği Türkiye Havayolu Pilotları Derneği [TALPA] gibi mesleki örgütler bulunmaktadır. Bu örgütlerin üyelerine koymuş olduğu kurallar ya da vermiş olduğu tavsiyeler örgütlerin içinde yayılmakta ve kurumsallaşmaktadır. Bunun sonucunda örgütler eşbiçimli hale gelebilmektedirler.

2.1.2.1.3. Taklitçi baskılar

Birçok işletme hangi ürün ve hizmetlerin üretilmesi gerektiği, hangi teknoloji ve yönetim uygulamalarının amaçlara ulaştıracağı ve hatta işletmenin amaçlarının ne olması gerektiği gibi konularda belirsizlikler yaşamaktadır. Belirsizlikler karşısında işletmeler başarılı olarak gördükleri diğer örgütleri kopyalama ve modelleme baskıları ile

karşılaşmaktadırlar (Daft, 2010, s. 194). DiMaggio ve Powel (1983, s. 151)'a göre örgütler, teknolojik gelişmelerin yeterince anlaşılamamasından, amaç ya da çevredeki belirsizliklerden dolayı başarılı gördükleri diğer örgütleri taklit etme baskısı hissedebilmektedirler. Diğer bir yandan Özkara (2017, s. 499) ise belirli bir uygulamanın örgütlerin başarısında etkili olduğu düşünüldüğünde taklitçi baskıların ortaya çıktığını ifade etmektedir. Gerek belirsizliklerden gerekse başarı sağlanacağına ilişkin düşünceler sonucunda diğer örgütlerin yapı ve süreçleri örnek alınabilmekte ya da taklit edilebilmektedir. Ancak başka bir örgütün taklit edilmesi ya da örnek alınması performansın artırılacağına dair yeterli bir kanıt olmadan yapılmaktadır (Daft, 2010, s. 195). Bununla birlikte diğer örgütlerin taklit edilmesi ya da örnek alınmasıyla, her ne kadar performans artışı garanti edilemese de, örgüt faaliyet gösterdiği örgütsel alanda meşru olarak görünmektedir.

Örgütsel alanda yer alan örgütlerin daha başarılı ya da daha meşru gördükleri örgütleri kopyalamaları ya da örnek almaları birbirlerine benzemelerine, taklitçi olarak eşbiçimli hale gelmelerine neden olmaktadır. Örneğin bir havayolu işletmesinin kabin içi hizmet sunumunda, başarılı olarak gördüğü başka bir havayolu işletmesinin süreçlerini ve prosedürlerini alıp, kendi süreç ve prosedürlerine uygulaması taklitçi eşbiçimlilik olarak ele alınabilir. Başka bir örnek olarak, 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan başarılı bir havayolu işletmesinin performans değerlendirmeye ilişkin yapı ve süreçlerinin, diğer havayolu işletmeleri tarafından kendi yapı, süreç ve kültürlerine uygunluğuna bakılmaksızın kopyalanması ya da örnek alınması taklitçi eşbiçimlilik olarak gösterilebilir. Daft (2010, s. 195), işletmelerin belirsizlikler yaşadıklarından, belirsizlikleri azaltmak için çevrede meydana gelen yeniliklerden haberdar olduklarından ve bu yeniliklerin kültürel olarak desteklenmesinden dolayı taklitçi süreçlerin işe yaradığını belirtmektedir. Taklitçi eşbiçimlilik örgütler için kolay bir meşrulaşma aracı olmasına rağmen bazı dezavantajları da barındırmaktadır. Örgütlerin yenilik körlüğüne yakalanması, daha etkili ve verimli yöntemlerden vazgeçilmesi, değişime uyum sağlamanın zorlaşması ve rasyonellikten uzaklaşılması gibi dezavantajlar taklitçi eşbiçimlilik nedeni ile yaşanabilmektedir (Erçen, 2010, s. 5).

Özen (2007, s. 254) yeni kurumsal kurama ilişkin yapmış olduğu çalışmada örgütlerin birbirlerine bağımlılıklarının arttığı durumlarda eşbiçimliliğin, belirsizlik seviyesinin yüksek olduğu örgütsel alanlarda taklitçi eşbiçimliliğin, işletmelerin yöneticilerinin mesleki örgütlere üyeliklerinin yüksek olduğu durumlarda normatif

eşbiçimliliğin ve devletin örgütsel alandaki varlığının yüksek olduğu sektörlerde zorlayıcı eşbiçimliliğin artacağını ifade etmektedir. Havacılık işletmeleri açısından durum değerlendirildiğinde sektörde yasal düzenlemelerin, işbirliklerinin, çevresel belirsizliklerin oldukça yüksek olduğu ve mesleki örgütlenmelerin var olduğu görülmektedir. Bu nedenle havacılık işletmelerinin zorlayıcı, normatif ve taklitçi baskıların tamamına maruz kalabileceği değerlendirilmektedir. Tüm bu anlatılanlardan sonra örgütlerin, örgütsel alanda karşılaşmış oldukları baskılara karşı nasıl tepki verdiklerini incelemekte fayda görülmektedir.

2.1.2.2. Kurumsal Baskılara Karşı Geliştirilen Strateji ve Taktikler

Yeni kurumsal kuramın ilk dönemlerinde örgütler çevrelerinin etkisi altında kalan ve çevrenin baskılarıyla şekillenen bir unsur olarak görülürken, kuramın daha sonraki dönemlerinde bu bakış açısı yenilenerek örgütlerin de çevrelerini etkileyebilen bir değişim aktörü olarak hareket edebileceği ifade edilmiştir (Keskin vd. 2016, s. 319). Ancak, örgütlerin kurumsal baskılara karşı vermiş olduğu yanıtların hepsi çevrelerini değiştirmeye yönelik değildir. Örgütün çevreye karşı verdiği yanıtların bazıları gelen baskıları olduğu gibi kabul etme şeklinde iken, bazıları ise baskıları kabul edermiş gibi yapma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin Meyer ve Rowan (1977)’a göre örgütlerin içinde bulunduğu teknik çevre ile kurumsallaşmış uygulamalar arasında bir çelişki olduğunda, örgüt mevcut uygulamaları değiştirmeksizin yeni uygulamayı benimser gibi yapmayı tercih etmektedir. Bu benimser gibi yapma şekli literatürde “ayrı tutma” olarak isimlendirilmektedir. Ayırı tutma sayesinde örgüt, verimlilik ve etkinlikten taviz vermeden toplumsal kesimlerin gözünde meşruiyet kazanmaktadır (Özen, 2013, s. 130).

Örgütlerin kurumsal baskılara karşı vermiş oldukları yanıtlara ilişkin en kapsamlı çalışmayı “Strategic Responses to Institutional Processes” adlı makalesinde Oliver (1991) vermiştir. Oliver (1991, s. 152)’a göre örgütlerin baskılara karşı verebileceği yanıtlar 5 farklı kategoride incelenebilir. Tablo 2.1’de örgütlerin baskılara karşı göstermiş olduğu strateji ve taktikler gösterilmiştir.

Tablo 2.1 Örgütlerin kurumsal baskılara karşı göstermiş olduğu strateji ve taktikler

Stratejiler	Uyma/Kabul Etme (Acquiescence)	Uzlaşma (Compromise)	Kaçınma (Avoidance)	Karşı Koyma (Defiance)	Manipüle etme (Manipulation)
Taktikler	Alışkanlıklarla uyma	Beklenti sahipleriyle pazarlık etme	Ayrı tutma	Kurumsal baskıları yok sayma	Örgütün bir üyesi haline getirme
	Taklitçi olarak uyma	Farklı kurumsal baskıları dengeleme	Tampon bölge oluşturma	Mücadele etme	Baskı kaynağını etkileme
	Zorunlu olarak uyma	Kısmen benimseme	Kaçma	Atağa geçme	Baskı kaynağını kontrol etme

Kaynak: Oliver, 1991:152

Uyma/Kabul etme (acquiescence) stratejisi kurumsal baskılara alışkanlıklarla, taklitçi ya da zorunlu olarak itaat etmek anlamına gelmektedir (Özen, 2013, s. 130). Alışkanlıklar (habit) bilinçsiz bir şekilde ya da körü körüne verilen kuralları ve değerleri olduğu gibi kabul etmektir (Parks ve Wigand, 2014, s. 206; Oliver, 1991, s. 152). Taklit etme (imitate) kurumsal modellerin bilinçli ya da bilinçsiz taklitçiliğine atıfta bulunmaktadır (Oliver, 1991, s. 152; Parks ve Wigand, 2014, s. 206). Zorunlu itaat (comply) ise değerler, normlar veya kurumsal gerekliliklere bilinçli bir itaat ya da katılım olarak tanımlanmaktadır (Oliver, 1991, s. 152). Örneğin havayolu işletmelerinin düzenleyici kuruluşların düzenlemelerine uyum sağlamaları zorunlu itaat kapsamında değerlendirilmektedir.

Diğer bir strateji olan uzlaşma (compromise), örgütsel alandaki beklenti sahipleriyle pazarlık etme, farklı kurumsal baskıları dengeleme ve kısmen benimseme taktiklerini kapsamaktadır (Özen, 2013, s. 130). Stratejik açıdan denge (balance), kurumsal süreçlere taktiksel bir tepki olarak tanımlanabilir. Dengeleme taktikleri, kurum baskısına ve beklentilere cevap olarak birden fazla kurumsal talebin barındırılması anlamına gelmektedir (Oliver, 1991, s. 153). Havayolu işletmeleri faaliyetlerini devam ettirebilmek için düzenleyici kuruluşların emniyete ilişkin düzenlemelerine uyum sağlamak zorundadırlar. Ancak emniyete ilişkin düzenlemelere uyum sağlamak maliyetleri artıran bir unsur olarak görülebilir. Dolayısıyla havayolu işletmeleri karlılık ve emniyet gibi iki kurum arasında dengeleme taktiklerini kullanabilirler. Kısmen benimseme (pacify) örgütün

bir uygulamanın tamamını değil, belli bir kısmını uygulaması olarak tanımlanabilir. Kısmen benimseme taktiğini kullanan bir organizasyon tipik olarak kurumsal baskılara karşı az miktarda direnç göstermekte ve enerjisinin çoğunluğunu baskı yapan kurumsal kaynağı yatıştırmaya kullanmaktadır (Oliver, 1991, s. 154; Clemans ve Douglas, 2005, s. 1206). Yer hizmeti işletmeleri ve havaalanı terminal işletmelerinde uygulanması zorunlu olan emniyet yönetim sisteminin kurumsal kuram bağlamında incelendiği bir çalışmada işletmelerin emniyet yönetim sistemine ilişkin uygulamaları kısmen benimsedikleri görülmektedir. Bahsedilen çalışmada işletmelerin emniyet yönetim sistemine yeteri kadar kaynak ayırmadıkları, kaynak ayırmanın genellikle yaptırımdan kaynaklanacak ekonomik kayıpları azaltmak adına gerçekleştirildiği, işletmelerin daha çok yapısal değişiklik gerektirmeyen uygulamaları yerine getirdikleri sonucu ortaya çıkarılmıştır (Kurt, 2015, s. 166-167). Pazarlık (bargain) ise kısmen benimsemeden çok daha aktif bir uzlaşma çeşididir. Pazarlıkta örgüt kendisine baskı yapan çevresel aktörlerden belli bir miktar ödün vermesini istemekte, bu sayede uzlaşma sağlanmaktadır (Parks ve Wigand, 2014, s. 206; Oliver, 1991, s. 154). Havayolu işletmeleri ile havacılık sektöründe faaliyet gösteren sendikalar arasında gerçekleştirilen toplu iş sözleşmeleri pazarlık etme taktiği kapsamında değerlendirilebilir. Toplu iş sözleşmelerinde havayolu işletmeleri örgütsel alanda yer alan sendikalarla taleplerinin bir kısmından ödün vermesi için pazarlık yapmaktadır.

Kaçınma (avoidance) stratejisi ayrı tutma, tampon bölge oluşturma ve kaçma taktiklerini içermektedir (Özen, 2013, s. 130). Ayrı tutma (concealment), organizasyonun uygulamak niyetinde olmadığı kurumsal gereklilikleri yerine getiriyormuş gibi yapması anlamını taşımaktadır (Oliver, 1991, s. 154). Türkiye’de havacılık sektöründe İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemlerinin (İSGYS) uygulama sorunlarının belirlenmesine yönelik yapılan bir araştırmada, yer hizmeti işletmelerinin sorunlarından bazılarının üst düzey yönetimin İSGYS’lere yeterince destek vermemesi, kaynak ayırmaması, sorunlara geçici çözümler üretmesi gibi sorunlar tespit edilmiştir (Karakavuz, 2015, s. 136). Bu kapsamda üst düzey yönetimin zorunlu olan İSG uygulamalarına kaynak ayırmayarak, destek vermeyerek ve sorunlara geçici çözümler bularak kurumsal gereklilikleri yerine getiriyormuş gibi yaptığından bahsedilebilir. Tampon bölge oluşturma (buffering), bir örgütün teknik faaliyetlerini dış temastan kısmen ya da tamamen ayırarak dış denetime tabi tutulmasını, incelenmesini ya da değerlendirilmesini azaltmaya çalışması anlamına gelmektedir (Clemans ve Douglas, 2005, s. 1206; Oliver, 1991, s. 155). Kaçma (escape) ise bir organizasyonun baskının uygulandığı alanın dışına çıkması veya uyumun gerekliliğini

tamamen önlemek için kendi hedeflerini, faaliyetlerini veya etki alanını önemli ölçüde değiştirmesidir (Oliver, 1991, s. 155). Havacılık sektöründe kaçma taktiğine örnek olarak dış kaynak kullanımı (outsourcing)⁵ gösterilebilir. Havayolu işletmeleri yer hizmeti, ikram ve bakım faaliyetleri gibi hizmetleri çoğunlukla dış kaynak kullanımı yoluyla yerine getirmekte ve bu sayede örgütsel alanda bu hizmetlerde ortaya çıkan kurumların baskılarından kaçabilmektedirler.

Örgütlerin baskılara karşı uyguladıkları stratejilerden bir diğeri olan karşı koyma (defiance) stratejisi, kurumsal baskıları yok sayma, mücadele etme ve atağa geçme taktiklerini içermektedir (Özen, 2013, s. 130). Kurumsal kuralları ya da değerleri yok sayma (dismissing), örgütün hedefleri ile örgütsel alandan gelen baskıların çelişmesi ya da farklılaşması durumunda örgütün baskıyı yok saymasıdır (Clemans ve Douglas, 2005,s. 1206). Türkiye’de faaliyet gösteren bir havayolu işletmesinin, çalışanların yapmış olduğu grevi, ortağı olduğu başka bir işletmeden çalışan transfer ederek ve yarı zamanlı çalışan (part-time) istihdam ederek grev kırıcılığı⁶ yaptığı mahkeme kararıyla tespit edilmiş ve tedbir kararı alınmıştır (http-1). Ancak ilgili havayolu işletmesinin tedbir kararı olmasına karşın grev kırıcılığı yönündeki eylemlerini devam ettirerek örgütsel alandan gelen baskıyı yok saydığı değerlendirilebilir. Mücadele etme (challenge) taktiği, yok sayma taktiğinden daha aktif bir eylemi içermektedir. Örgütler yine kendi hedefleri ile çelişen kurumsal baskıların, bu defa açıkça eleştirerek, değişmesini talep etmektedirler (Oliver, 1991, s. 156). Türkiye’de faaliyet gösteren orta ölçekli bir havayolu işletmesinin 2019 yılı öncesinde İstanbul’un en büyük havalimanı olan Atatürk Havalimanındaki slotların⁷ dağıtımını eleştirmesi ve değişimini talep etmesi mücadele etme taktiği kapsamında değerlendirilebilir (http-2). Atağa geçme (attack) taktiği ise örgütün, kurumsal baskıların mantıklı olmadığı yönünde iddialarda bulunarak mevcut baskıları azaltmaya ya da ortadan kaldırmaya çalışmasıdır (Clemans ve Douglas, 2005,s. 1206; Oliver, 1991, s. 156).

Örgütlerin kurumsal baskılara karşı kullanmış olduğu son strateji ise manipülasyon (manipulation) stratejisidir. Bu strateji kurumsal baskıda bulunan kesimleri örgütün bir üyesi haline getirme, bu kesimleri etkileme ve bu kesimleri kontrol etmeye çalışmasını

⁵Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Bir organizasyonun temel yeteneği dışında kalan herhangi bir faaliyetini, sözleşmeler yoluyla başka bir işletmeden temin etmesi anlamına gelmektedir (Bağcı, 2016: 5).

⁶Grev kırıcılığı: Grevde olan çalışanların yerine işletmedeki işleri yapmak üzere istihdam edilmiş çalışanlardır. Grev kırıcılığı 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanununun 68. maddesinin 1. bendinde açıkça yasaklanmıştır.

⁷Slot, havayolu işletmelerinin herhangi bir seferini icra etmesi amacıyla kullanacağı iniş ve kalkış zaman aralığını ifade etmektedir (Cengiz, 2010: 1105).

içermektedir (Özen, 2013, s. 130). Örgütün bir üyesi haline getirme (co-opt) örgütün kurumsal baskıyı oluşturan kişi, grup ya da örgütü, örgütün bir parçası haline getirmesidir (Oliver, 1991, s. 157; Clemans ve Douglas, 2005,s. 1206). Örneğin bir havayolu işletmesinin, düzenleyici kuruluşların yöneticilerinden birini yönetim kuruluna alması bu kapsamda değerlendirilebilir. Baskı oluşturan kesimleri etkileme (influence), örgütün baskıyı oluşturan kesimlerin algılarını meslek odaları gibi kuruluşlar aracılığı ile değiştirip kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesidir (Clemans ve Douglas, 2005,s. 1206; Oliver, 1991, s. 158). Baskı uygulayan kesimleri kontrol etmeye çalışma (controlling) taktiğinde ise örgütün amacı, kurumsal kaynakları veya süreçleri etkilemek, şekillendirmek veya etkisiz hale getirmek değil, kurumsal baskıyı oluşturan aktörlere hâkim olmaya çalışmaktır (Oliver, 1991, s. 158). Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli bir havayolu işletmesinin gerek iktidarın siyasi desteğini arkasına alması, gerekse ulusal otorite olan SHGM’nin üst düzey eski üyelerinin yönetim kurulunda yer alması zorlayıcı baskıları ortaya çıkaran aktörlere hâkim olma taktiği olarak gösterilebilir (http-3).

2.1.3. Kurumsal mantık

Örgütler, örgütsel alandan ya da kurumsal çevreden gelen baskılara karşı verdikleri tepkilere göre farklılaşarak çeşitlenmektedirler. Ancak kurumsal çevrede bulunan örgütlerin çeşitlenmesi sadece kurumsal baskılara verdikleri tepkilerden kaynaklanmamaktadır. Aynı zamanda örgütsel alan içindeki bazı kurumlar birbirleri ile çelişebilmektedir (Özen, 2013, s. 130). Örgütlerin birbirleriyle çelişen kurumlar arasından, farklı kurumları benimsemeleri nedeniyle de çeşitlenme oluşabilmektedir. Belirli bir örgütsel alan içindeki kurumların birbirleri ile çelişmesi çatışan kurumsal mantıklardan kaynaklanmaktadır. Bireylerin toplumsal gerçekliklerine anlam kazandıran, zaman ve mekânları organize eden, tarihi süreç içerisinde toplumsal olarak inşa edilmiş varsayımlar, değerler, inançlar ve kurallar kurumsal mantık olarak tanımlanmaktadır (Thornton ve Ocasio, 1999, s. 804). Kurumsal mantık, örgütsel alanda kanıksanmış kuralların, örgütün faaliyetlere yön veren aktörlerin davranışlarına rehberlik etmesidir (Saylam ve Leblebici, 2017, s. 101). Daha açık bir ifade ile kurumsal çevre içerisinde meydana gelen sosyal aktiviteler kurumsal mantıklar tarafından şekillendirilmektedir. Sewell (1992)’a göre kültür, sosyal düzen, semboller, siyaset ve ekonomi gibi “kaynaklar” kurumsal mantığı şekillendirmektedir (Saylam, 2016, s. 60). Bourdieu (1990) ise kurumsal mantığı şekillendiren unsurları insan gücü, eğitim, uzmanlık gibi “sermayeler” olarak belirtmiştir

(Bourdieu 1990'dan aktaran Saylam ve Leblebici, 2017, s. 101). Kaynaklar ya da sermayeler var olan kurumsal mantığın devam etmesi, değiştirilmesi ya da yeni bir kurumsal mantığın oluşturulmasına etki etmektedir. Bu etki nedeniyle kurumsal çevrede değişimler gözlenmektedir. Kurumsal mantıkların değiştirilmesinde etkili olan kişi ya da kişiler ise kurumsal girişimcilerdir.

2.1.4. Kurumsal girişimci

Kurumsal girişimci, belirli kurumsal düzenlemelerle ilgilenen ve yeni kurumlar oluşturmak ya da mevcut kurumları dönüştürmek için kaynakları kullanan aktörleri ve faaliyetlerini tanımlamaktadır (Maguire vd., 2004, s. 657). Bu aktörlerin yaptıkları iş ise kurumsal girişimcilik olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal girişimcileri Stang ve Sine (2000) üç farklı grup içinde tanımlamaktadırlar. Bunlardan ilki kurumsal reformları tepeden yöneten devletler ve meslekler, ikincisi yenilik yapan marjinaler ve örgütsel alana dışarıdan yeni katılanlar, üçüncüsü ise endişe ve ilgilerini ifade ederek kurumları zorlayan gruplardır. Hardy ve Maguire (2017) ise kurumsal girişimcileri, alışılmış davranış kalıplarını kullanmayan, kurumların değiştirilmesi, dönüştürülmesi ve geliştirilmesi için stratejiler geliştiren aktörler olarak tanımlamaktadırlar. Kurumsal girişimcilerin bireyler, örgütler, meslekler, ağlar, birlikler ve sosyal hareketler gibi çok farklı şekillerde ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir (Yalçinkaya ve Taşçı, 2017, s. 75).

Kurumsal girişimciler kurumsal işi, kurumları yaratma, muhafaza etme ve çözme olmak üzere üç farklı şekilde yerine getirmektedirler (Saylam ve Leblebici, 2017, s. 97-100). Ancak belirtmek gerekir ki kurumsal davranış kalıplarının toplu bir şekilde sorgulanmasını sağlayan mantıkların ve kaynakların bir araya getirilmesinden önce bağlamsal değişikliklerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. (Barley ve Tolbert, 1997, s. 102). Bağlamsal değişikliklerin gerçekleştiği durumlarda “kurumsal girişimciler politik destek sağlayarak örgütsel alandaki kimlikleri, statüyü ve normları yeniden tanımlar, yeni kurumları meşrulaştırmak için mevcut normlarla ilişkilendirir ve yeni kurumların neden daha iyi olduklarını izah ederler” (Özen, 2013, s. 132). Hwang ve Powel (2005)'a göre kurumsal girişimciler geliştirdikleri çözüm ve geleceğe dönük planlamalarla bir yandan verimlilik, etkinlik, adalet, eşitlik ve gelişim gibi akla dayalı bir dil oluştururken, diğer bir yandan yeni görüşleri kişilerin kabul edeceği yöntem ve hareketlerle birleştirerek yeni düşüncelerin kurumsallaşmasını sağlamaktadırlar (Saylam ve Leblebici, 2017). Kurumsal girişimcilerin bir diğer eylemi mevcut kurumları korumaktır. Kurumsal girişimciler

kurumlara uyumun korunması için bir yandan sosyal mekanizmaları kullanırken, bir diğer yandan mevcut kurumların onarılmasını ya da düzenlenmesini sağlarlar (Lawrence ve Suddaby, 2006'dan aktaran Özen, 2013, s. 132).

Kurumsal girişimcilerin son eylemi ise kurumları çözme işidir. Kurumların meşruiyetinin nasıl kaybettiğine yönelik açıklamalar çözülme kavramı ile açıklanmaktadır. Oliver (1992, s. 556)'a göre siyasal ve sosyal yapılar, işlevsel baskılar, entropi⁸ ve durağanlık baskıları çözülme süreci üzerinde etkili olmaktadır. Entropi çözülme sürecini hızlandırırken, durağanlık çözülme sürecini yavaşlatmaktadır (Oliver, 1992, s. 556). İşlevsel baskılar, kurumsallaşmış uygulamaların performansta meydana getirdiği sorunlar sonucu ortaya çıkmakta ve mevcut uygulamaların meşruiyeti azaltması durumunda onların yerine geçecek başka uygulamalar gündeme gelmektedir (Aksoy, 2007, s. 19). Politik baskılar ise mevcut kurumsal düzenlemelere destek sağlayan çıkar grupları ve güç dağılımlarındaki kaymalar sonucu ortaya çıkmaktadır. Ancak kurumların değişiminde, oluşumunda, sürdürülmesinde, meşruiyetini kaybetmesinde kurumsal girişimcinin tek başına belirleyici olduğunu söylemek de çok doğru değildir. Krizler, belirsizlikler, ani değişimler gibi dışsal faktörler, kurumun yeni olma özelliği ya da kurumsal mantıktaki değişimler kurumların üzerinde etkili olan unsurlar olarak gösterilebilir (Saylam ve Leblebici, 2017, s. 101-102).

2.2. Mikro Kurumsal Kuram

Kurumsal kuram, örgütlerin çevrelerini teknik unsurların yanında yasal, ekonomik, sosyal ve kültürel unsurları da barındıran kurumsal bir makro çevreye doğru genişletmektedir (Turhan ve Danışman, 2016, s. 42). Kuram, genel olarak bireylerarası etkileşimler gibi mikro konular ile ilgilenmek yerine makro düzeydeki konulara yönelimlidir (Suddaby vd., 2013, s. 330; Reay vd., 2013, s. 965). Ancak literatür tarandığında araştırmacıların kurama yapısalcı/makrocu ve eyleyenci/mikrocu olmak üzere iki farklı bakış açısıyla yaklaştıkları görülmektedir.

Meyer ve Rowan (1977), DiMaggio ve Powel (1983), Scott ve Meyer (1985), Rowan (1982), Meyer ve Scott (1983), Baroni, Dobbin ve Jennings (1986), Meyer, Scott ve Strang (1987) Meyer, Scott, Strang ve Creighton (1988)'un bulunduğu kanat yapısalcı/makrocu bir yaklaşımı benimserken, Zucker (1977), Tolbert ve Zucker (1983), Barley (1986) ve Hirsch (1986) gibi

⁸Entropi, dışarıdan enerji, bilgi ve materyal almayan her sistemin zamanla dağınıklığa, düzensizliğe ve sonunda bozulmaya gideceğini ifade eden terimdir (Bakır ve Atalık, 2018: 621).

araştırmacılar ise eyleyenci/mikrocu bir yaklaşımı benimsemektedirler (Turhan ve Danışman, 2016, s. 43).

Bu çalışmada Zucker (1977)'in öncülüğünü yaptığı eyleyenci/mikrocu bakış açısı benimsenmiştir. Çalışmada mikro bir yaklaşımla örgütlerin yapı ve uygulamalarının kurumsallaşması sürecine odaklanılmıştır.

Yeni kurumsal kuram, örgütsel alanda meydana gelen değişimler sonucunda örgütlerin eşbiçimli hale geldiğini iddia etmekte, ancak bu eşbiçimliliğin oluşumunda önemli bir rol oynayan kurumsallaşma süreci ile ilgili yeterli açıklamayı yapmamaktadır. Leblebici vd. (1991)'ne göre örgüt içinde meydana gelen değişimler, dışsal şoklar sonucunda meydana gelen makro süreçler olarak ele alınmaktadır (Bitar ve Hafsi, 2006, s. 9). Ancak dışsal şok sonucu makro düzeyde ortaya çıkan yeni bir politikanın ya da uygulamanın nasıl alışkanlık haline geldiği, birey ve örgütlerde nasıl rutin bir hal aldığı konusunda yeni kurumsal kuram yeterli bilgi sağlamamaktadır (Suddaby vd. 2013, s. 330).

Literatürde yeni kurumsal kuram, bireylerin örgütsel alandan gelen baskıları -pasif bir şekilde- olduğu gibi kabul ettiğini iddia etmesi ve örgüt altı olarak tanımlanabilecek mikro düzeye yeterince önem vermemesi bakımından eleştirilmektedir (Reay vd., 2013, s. 964; Koç ve Vurgun, 2012, s. 409-410). Diğer bir yandan DiMaggio ve Powel (1983) bireylerin davranışlarının tahmin edilebilir olduğunu ve bireylerin var olan normlardan sapma kabiliyetine sahip olmadıklarını ifade etmektedir (Bitar ve Hafsi, 2006, s. 9). Bu bakış açısı bireylerin örgütsel alanda meydana gelen değişimleri sorgulamaksızın ve değiştirmeksizin kabul ettiklerini düşündürebilir. Ancak, Berger ve Luckmann (1967, s. 92)'a göre sosyal gerçeklikler⁹ bireylerarası etkileşimlerle gerçekleşmektedir. Zucker (1977)'e göre de kanıksanmış birçok anlayış temel seviyede bireylerarası etkileşimlerle, bireyler tarafından oluşturulmaktadır. Dolayısıyla herhangi bir uygulama ya da politika en alt seviyede bireyler tarafından oluşturulmuş yaygın bir yol haline gelene kadar gerçekten kurumsallaşmamaktadır (Moseley ve Charnley, 2014, s. 70-71; Reay vd., 2013, s. 986).

Faizal (2005)'a göre bir uygulamanın kurumsallaşması, örgüt kültürü, formal etkileşimler, motivasyon, liderlik, sosyalizasyon süreçleri, örgütsel bağlılık, örgütün içindeki bilgi değişimi süreçleri, ast-üst ilişkileri ve örgütsel öğrenme gibi konulardan etkilenecek gerçekleşmektedir. Benzer şekilde Goodman ve Dean (1981, s. 13) da bir uygulama ya da düşüncenin kurumsallaşmasının sosyalizasyon süreçleri, örgütsel bağlılık,

⁹Berger ve Luckmann (1967)'a göre sosyal gerçeklik, toplumsal olarak kurulmuş bir sistem olup, bu sistemde insanlar eylemlere belirli anlamlar yüklemektedirler (Çakar ve Danışman, 2017). Bu anlamlar sayesinde toplumdaki davranışlar ve roller alışkanlık kazanmaktadır.

ödüllerin örgüt içindeki paylaşımı, örgütün içindeki yayılım süreci, algılama ve yeniden anlam yükleme süreçleriyle gerçekleştiğini ifade etmektedirler. Buntrock (2008, s. 289) ise kurumsallaşmanın bireysel seviyede formal ve informal etkileşimler sayesinde gerçekleştiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla kurumsallaşma, bireysel seviyede ve bireylerin birbirleriyle etkileşimleri sonucunda uygulamaların tekrarlayan bir şekilde üretilmesi (Powel ve Rerup, 2017, s. 15) ile inançlarda, değerlerde, rutinlerde, rollerde ve becerilerde ortaya çıkmaktadır (Bitar ve Hafsi, 2006, s. 13).

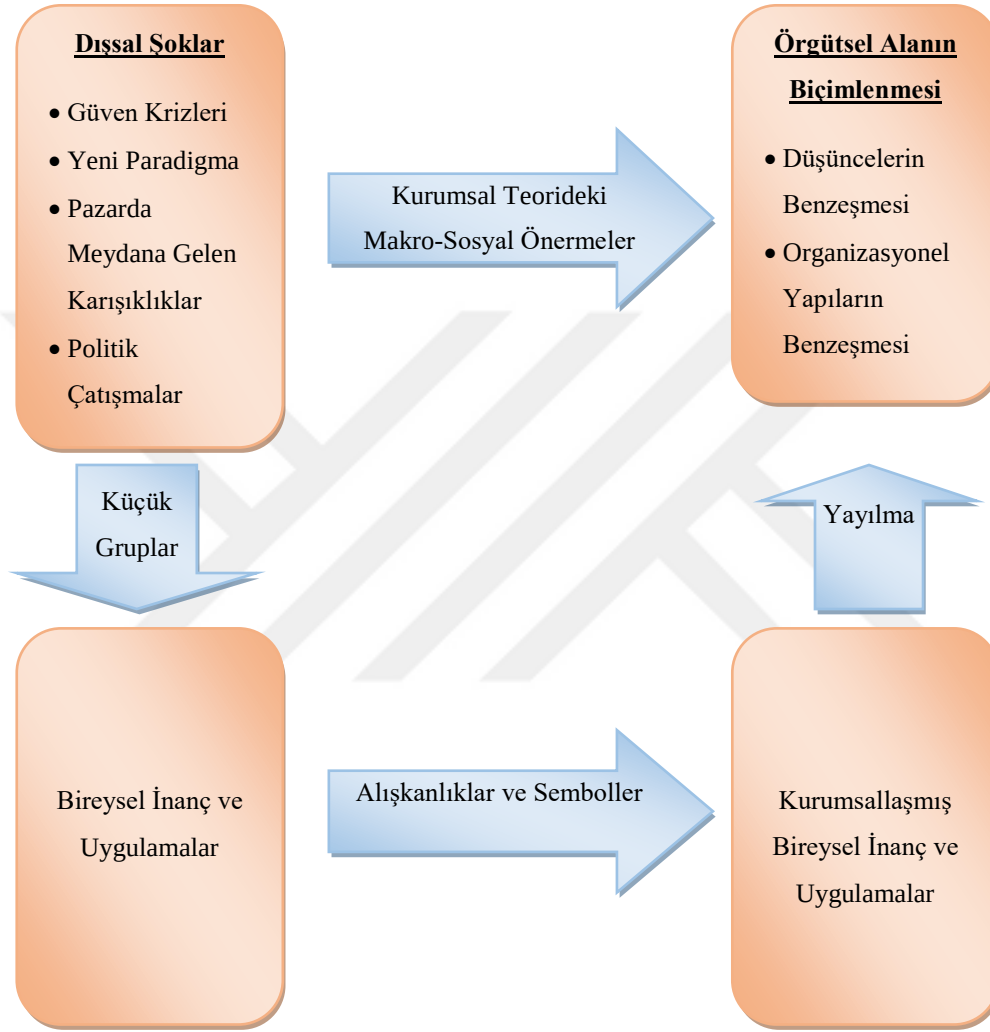
Tsamenyi vd. (2006) İspanya’da elektrik dağıtım örgütleri üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel alanda ortaya çıkan zorlayıcı baskılar nedeniyle muhasebe ve finansman bilgi sistemlerinde meydana gelen değişimlere yerel çalışanların karşı çıktıklarını ve değişimlerin gerçekleşmesini engellediklerini ifade etmektedirler. Çalışmada yönetimin bu direnişi ortadan kaldırmak için yerel yöneticilerin değiştirilmesi, yeni uygulamayı destekleyen üst düzey yöneticilerin grup düzeyindeki çalışmalarda temsil edilmesi, uygulama komitesinde deneyimsiz personelin istihdam edilmesi, alanında uzman yazılımcıların kullanılması, yeni sistemin teknik açılarının örgütsel ve sosyal yönden desteklenmesi gibi önlemler aldığı belirtilmektedir. Bu kapsamda yeni bir uygulama ya da sistemin kurumsallaşmasında uygulama ya da sistemin kullanıcılarının doğrudan etkili olduğu, dolayısıyla kurumsallaşmanın mikro düzeyde gerçekleştiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Goodman vd. (1993) yapmış oldukları çalışmada kurumsallaşmanın mikro düzeyde nasıl gerçekleştiğini açıklamaya çalışmaktadırlar. Yazarlara göre kurumsallaşma bir uygulama ya da düşüncenin organizasyondaki yerleşikliği ile ifade edilmektedir. Yerleşikliğin göstergesi ise uygulama ya da düşüncenin organizasyonun alt sistemlerinde kendini göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Yazarlara göre bir organizasyonda üretim, koruma, destek ve yönetim olmak üzere dört alt sistem bulunmaktadır. Üretim alt sistemi, organizasyonun çıktılarına yönelik olup, üretim plan, program ve prosedürlerinin hazırlanması, kalite kontrol mekanizmalarının belirlenmesi gibi faaliyetlerle ifade edilmektedir. Yeni bir düşünce ya da uygulamanın üretim planı, programı ya da prosedürüne dâhil edilmesi çalışanlar tarafından uygulama ya da düşüncenin kullanılarak sürekliliğini sağlamaktadır. Koruma alt sistemi ise daha çok personele yönelik faaliyetleri içermektedir. Koruma alt sistemi, yeni uygulama ya da düşünce için işe alma, işin yapılışının devamını sağlama, sosyalleşme, ödüllendirme ve disiplin uygulamaları gibi faaliyetlerle çalışanların rollerinin pekiştirilmesi, böylece uygulamanın devamlılığının

sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Destek alt sistemi, bir uygulama ya da düşünce için istikrarlı bir şekilde yatırımların yapılması ve uygulamaların organizasyon bünyesinde barındırılması anlamına gelmektedir. Organizasyon içindeki bir birimde ortaya çıkan yeni bir uygulama için organizasyonun diğer birimlerinde de yatırımların yapılması, yeni uygulamanın diğer birimlere yayılmasını sağlamakta ve benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Yazarların belirtmiş olduğu son alt sistem ise yönetim alt sistemidir. Yönetim alt sistemi diğer tüm alt sistemlerin işlemlerini kontrol eden, koordine eden ve yönlendiren kolaylaştırıcı birimdir. Yeni bir uygulama için yöneticiler resmi olarak atandığında, uygulama için istihdam edilen çalışanların görev tanımları yazılı hale getirildiğinde ve uygulama için değerlendirme raporları rutin bir şekilde yapılmaya başlandığında uygulama, yönetim alt sistemine olması gerektiği gibi entegre edilmiş olmaktadır. Goodman vd. (1993)'nin çalışması incelendiğinde kurumsallaşmanın makro düzeyde ortaya çıkan bir değişim sonucunda mikro düzeyde gerçekleştiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Yeni bir düşünce ya da uygulama için plan, program ve prosedürlerin oluşturulması, bu düşünce ya da uygulama için çalışanların istihdam edilmesi, ödüllendirilmesi ya da disiplin uygulamasına gidilmesi, yatırımların yapılması, organizasyonun diğer birimlerine yayılımının sağlanması ve nihayetinde resmi yönetici atamalarının yapılması ile düşünce ya da uygulama, çalışanlar tarafından anlaşılmakta, geliştirilmekte ve alışkanlık haline getirilmektedir. Bu sayede uygulama ya da düşünce kurumsallaşmaktadır.

Örgütlerde bireyler, mikro düzeyde günlük uygulamalara katılmakta, örgütsel alanda meydana gelen değişimlerden kaynaklanan anormallikleri keşfetmekte, anormalliklere yönelik sorular oluşturmakta ve bu sorulara belirli cevaplar geliştirmektedirler (Powel ve Colyvas, 2008: 277). Geliştirilen cevapların yaygınlaşması ve kanıksanması ile birlikte kurumsallaşma gerçekleşmektedir. Ancak kurumsallaşmanın anlaşılabilmesi için sadece mikro düzeyi incelemek yeterli değildir. Kurumsallaşmaya sadece mikro düzeyde yaklaşmak, makro düzeyde gerçekleşen uygulamaları incelememek kurumsallaşmanın doğasının anlaşılabilmesine neden olmaktadır (Song, 2015, s. 159). Zucker (1977, s. 728)'e göre kurumsallaşma süreci üzerinde etkili olan makro ve mikro faktörler, birbirinden ayrılmaz şekilde iç içe geçmiştir. Bu bağlamda kurumsallaşmanın anlaşılabilmesi için mikro ve makro süreçlere aynı anda odaklanmak gerekmektedir. Kurumsallaşmanın açıklanması için yapılan makro düzeydeki açıklamalar belirli boşluklar oluşturmakta, oluşan boşlukların mikro seviyedeki açıklamalarla, bireysel eylem ve

etkileşimlerle doldurulması gerekmektedir (Abell vd., 2008, s. 490). Frumkin ve Kaplan (2000)'ın yeni bir uygulamanın kurumsallaşması sürecine odaklandıkları çalışmada, kurumsallaşma için makro ve mikro düzeyde açıklamalar yapılmaya çalışılmıştır. Şekil 1'de yazarların kurumsallaşma sürecine ilişkin önermiş olduğu akış gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Mikro Kurumsallaşma Süreci (Frumkin ve Kaplan, 2000)

Şekil 1'de görüldüğü üzere kurumsallaşma süreci, makro düzeyde meydana gelen bir dışsal şok sonucunda başlamakta, bu şok var olan sistemin faaliyetlerini aksatmakta ya da durdurmaktadır. Dışsal şok, güven krizi, paradigma değişikliği, faaliyet gösterilen pazarda meydana gelen bir karışıklık ya da politik bir çatışma gibi kaynaklardan ortaya çıkmaktadır (Frumkin ve Kaplan, 2000, s. 29). Ortaya çıkan dışsal şok, faaliyetleri aksayan ya da duran sistemde küçük bir grup tarafından mikro seviyeye çekilmektedir. Bu küçük grup ortaya çıkan değişiklik ile ilgili çalışmalar yapmakta, değişikliğe ilişkin plan, program ve prosedürleri oluşturmaktadır. Değişikliğe ilişkin yapılan çalışmalar, mikro seviyede

bireylerin düşünce kalıplarını ya da uygulamalarını etkilemekte, bireylerarasında etkileşimler oluşmaktadır. Bireylerarasında oluşan etkileşimler de yeni uygulama ya da düşünce kalıplarını ortaya çıkarmaktadır. Yeni düşünce kalıpları ya da uygulamalar örgüt içinde yayılmakta, kodlanmakta ve alışkanlık haline gelmektedir. Alışkanlık haline gelen uygulama ya da düşünceler örgütsel alanda yayılarak benzerlikler oluşturmaktadır (Frumkin ve Kaplan, 2000, s. 5). Bu benzerliklerin sonucunda örgütsel alan eşbiçimli hale gelmektedir.

Kurumsallaşmanın makro ve mikro düzeylerini birlikte ele alan bir diğer çalışma Moseley ve Charnly (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarların Amerika'da Ulusal Orman Yönetimi (National Forest Management)'nde yeni bir uygulamanın nasıl alışkanlık haline geldiği ve kanıksandığına ilişkin yapmış olduğu çalışmada, kurumsallaşma üzerinde etkili olan faktörler yukarıdan gelen baskılar, dış bağlam ve içsel dinamikler olmak üzere üç başlık altında sınıflandırılmaktadır (Moseley ve Charnly, 2014, s. 74-76). Yukarıdan gelen baskılar, yasal gereklilikler, kongreden gelen bütçe ödenekleri, doğrudan Amerikan başkanından gelen politika talimatları, Ulusal Orman Yönetimi idaresinden gelen baskılar gibi baskıları ifade etmektedir. Dış bağlam ise örgütün bulunmuş olduğu coğrafi bölgedeki yerel koşulların, örgütün politika ya da uygulamaları üzerindeki etkilerini ifade etmektedir. Dış bağlamda, bölgedeki sivil toplum kuruluşları [STK], işbirliği grupları, kent konseyleri ve dernekler gibi aktörler yer almaktadır. Moseley ve Charnly (2014)'nin çalışmasında yukarıdan gelen baskılar ve dış bağlam faktörleri dikkate alındığında, bu iki faktörün örgütsel alanda yer alan aktörlerin eylemlerinden kaynaklandığı, bu aktörlerin Frumkin ve Kaplan (2000)'ın belirttiği makro düzeydeki dışsal şokları ortaya çıkarabilecek aktörler olduğu görülmektedir.

Mosely ve Charnly (2014)'nin çalışmasında yeni bir uygulamanın kurumsallaşması sürecinde etkili olan mikro düzeydeki faktör ise içsel dinamikler olarak tanımlanmaktadır. İçsel dinamikler, işlevsel birim yönetici ve çalışanlarının kişisel değerleri, inançları, ideolojileri, öncelikleri ve anlayışlarının birimin özel uygulamaları, alışkanlıkları ve kültürünü etkileyebileceğini ifade etmektedir. İngiliz üniversitelerinde yapılan bir araştırma, benzer pozisyonlarda bulunan yöneticilerin sosyal beceri ve yetkinliklerinin farklı olmasının ve yöneticilerin farklı bağlamlarda çalışmasının, yeni bir uygulamanın örgütlerde farklı etkiler yaratabileceğini göstermektedir (Jarzabkowski, 2008, s. 641-643). Reay vd. (2013)'nin çalışmasında da yeni bir uygulamanın kurumsallaşması sürecinde yöneticilerin uygulamayı kabul ve hayata geçirme isteklerinin kritik derecede önemli

olduğu vurgulanmaktadır. Barley (1986)'in çalışmasında ise farklı organizasyonlarda uygulanan benzer fikirlerin, çalışanların uygulama ve davranışlarının aynı olmamasından dolayı farklı sonuçlar ortaya çıkardığı ifade edilmektedir. Dolayısıyla işlevsel birimdeki yönetici ve çalışanların yeni bir politika ya da uygulamaya olan bakış açısı, mikro düzeyde politika ya da uygulamanın kurumsallaşması üzerinde doğrudan etkili bir faktördür.

Sonuç olarak kurumsallaşmanın anlaşılabilmesi için makro düzeydeki faaliyetlerin incelenmesi kadar mikro düzeydeki faaliyetlerin de incelenmesi gerekmektedir. Organizasyonların örgütsel alanda ortaya çıkan bir değişim karşısında yeni bir uygulamayı hayata geçirme düşüncesi örgütün içinde yer alan bireyler tarafından değerlendirilmekte, yeni uygulamalara anlamlar yüklenmekte ve bireylerin kendi düşüncelerine göre şekillenerek alışkanlık haline gelmektedir. Dolayısıyla her bir uygulama farklı organizasyonlarda farklı kurumsallaşma süreçlerinden geçmektedir. Bu anlayış Yamak (2009)'ın kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsallaşması üzerine yapmış olduğu çalışmada bahsettiği “yerelde farklılık, küreselde aynılık” kavramının mikro kuramsal kuram uyarlamasında “örgütler içi farklılık, örgütsel alanda aynılık” olarak ifade edilebilir. Nitekim örgütlerde yer alan bireylerin her birinin inançları, değerleri ve normları farklılık göstereceği için tek bir kurumsallaşma sürecinden bahsetmek doğru olmayacaktır. Dolayısıyla örgütsel alan kaynaklı baskılar sonucunda ortaya çıkan bir uygulama, örgütsel alanda eşbiçimliliğe neden olurken, örgütler içinde farklı kurumsallaşma süreçlerinden geçecektir.

Kurumsallaşma süreci insan kaynakları yönetiminde [İKY] performans değerlendirme sistemi açısından değerlendirildiğinde, yasalarda ya da yönetmeliklerde meydana gelecek bir değişiklik performans değerlendirme sistemlerini dışsal şok anlamında etkileyebilir. Örneğin Türkiye’de 2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunu’nda yapılan değişiklik ile örgütlerin, performans değerlendirme sonucunda performansı yetersiz görülen bir çalışanı işten çıkarabileceği kararı alınmıştır. Bu bağlamda o dönem örgütlerin uygulamış olduğu performans değerlendirme sistem ya da kriterlerinin dışsal şok anlamında bu değişiklikten etkilendiği düşünülebilir. Havayolu işletmeleri için durum değerlendirildiğinde düzenleyici kuruluşlar olarak ICAO, Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (European Union Aviation Safety Agency-[EASA], Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (European Civil Aviation Conference-[ECAC] ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü [SHGM] gibi kuruluşların performans değerlendirme sistem ya da kriterlerini ilgilendiren bir konuda alacağı kararların yukarıdan gelen baskılar olarak ortaya

çıkabileceği düşünülebilir. Dış bağlam anlamında ise örgütün faaliyet gösterdiği coğrafyadaki iş gücü durumu, ekonomik faktörler, işbirliği grupları gibi unsurlardan gelen baskılar nedeniyle performans değerlendirme sistemlerinde değişimler yaşanabilir. Havayolu işletmeleri açısından işbirliği yapılan diğer havayolu işletmeleri, küresel havayolu işbirlikleri (StarAlliance, SkyTeam, Oneworld vb.), çalışanların oluşturmuş olduğu dernekler (TASSA, TALPA vb.) gibi kuruluşlar performans değerlendirme sistemleri üzerinde dış bağlam anlamında etkisi olabilecek aktörler olarak düşünülebilir. Son olarak içsel dinamikler anlamında ise insan kaynakları ve kabin hizmetleri departmanı yönetici ve çalışanlarının kişilik özellikleri, inançları ve değerlerinin performans değerlendirme sistemleri ya da kriterlerinin kurumsallaşma süreci üzerinde etkili olabileceği değerlendirilebilir.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme

Yöneticiler uzun yıllar boyunca üretim faktörlerinden biri olan emek faktörünü rekabet avantajı sağlayan değerli bir kaynak yerine, katlanılması gereken bir maliyet unsuru olarak görmüşlerdir (Gürbüz, 2017, s. 21). Ancak son yıllarda örgütlerin çevresinde meydana gelen hızlı değişimler belirsizliği artırmış, teknolojik gelişmeler işlerin yapılış şekilleri değiştirmiş, istihdamda sanayiden hizmet sektörüne bir kayma meydana gelmiş ve insan kaynağının önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Günümüzde işletmeler için insan kaynağı, katlanılması gereken bir maliyet unsuru değil, yenilikleri gerçekleştirebilecek, rekabet avantajı sağlayabilecek, bu sayede ortalamanın üzerinde kâr sağlayabilecek ve örgütlerin yaşamlarını sürdürülebilir kılmak için kullanılacak stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Günümüzdeki bu bakış açısı doğal olarak işletme içindeki insan kaynağına ilişkin uygulamalarda değişiklikler meydana getirmiş, önceleri sadece personel yönetimi adı altında faaliyet gösteren uygulamalar, kapsamı genişletilerek ve gerekli düzeltmeler/düzenlemeler yapılarak İKY uygulamaları adı altında toplanmıştır.

İKY için herkes tarafından kabul görmüş bir tanım yapmak mümkün görünmemektedir (Bingöl, 2016: 4). Araştırmacıların genellikle kendi amaçları doğrultusunda bir tanım oluşturdukları literatürde görülmektedir. Benligiray (2013, s. 7) İKY'yi, üretim faktörlerinden biri olan insan kaynağının diğer kaynaklarla birlikte nasıl temin edileceğine, ne şekilde istihdamının sağlanacağına ve bu kaynağa nasıl yön verileceğine yönelik kavramsal bir çerçeve ortaya koyan sistematik bir yönetim anlayışı olarak tanımlamaktadır. Başka bir yaklaşımla İKY, bütünsel bir dizi kültürel, yapısal ve

personel tekniği kullanılarak, yüksek derecede adanmış ve yetenekli bir işgücünün stratejik olarak konuşlandırılması yoluyla rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan istihdam yönetimidir (Osibanjo ve Adeniji, 2012, s. 5). Bir başka tanıma göre ise İKY, örgütlerin görevlerin gelecekte de devam etmesini sağlayacak şekilde, insan kaynağının koordine edilmesine katkıda bulunan çabalarının, bilgilerinin, yeteneklerinin ve kararlı davranışlarının yönetsel kullanımudur (Watson, 2010, s. 919). Kısaca İKY, yasalara uyulmak kaydıyla, belirli bir örgütsel ya da çevresel ortamda insan kaynağının en etkili ve verimli biçimde bireylere, örgütlere ve çevreye faydalı bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür (Sadullah, 2015, s. 3).

İKY kapsamında örgütlerde İKY'nin işlevleri olarak tanımlanan birçok faaliyet gerçekleştirilmektedir. Bu işlevler; iş analizi ve iş tasarımı, İK planlaması, aday araştırma ve bulma, iş gören seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret ve ödül yönetimi, iş gören sağlığı ve iş güvenliği ve iş hukuku ve sendikal ilişkiler olarak sıralanabilir. Bu çalışma İKY işlevlerinden biri olan performans değerlendirme işlevini kapsamaktadır.

Performans değerlendirmeye ilişkin planlı ilk çalışmalar, Taylor'ın öncülüğünde başlatılan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı kapsamında çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir (Gülbüz, 2017, s. 203). İzleyen dönemlerde çalışanların kişilik özellikleri temel alınarak geliştirilen çeşitli performans değerlendirme yöntemleri uygulanmış, ancak bu yöntemler istenen başarıyı sağlayamamıştır. Bu nedenle 1950'li yılların sonlarından itibaren çalışanların yapmış oldukları işin sonucunda elde ettikleri çıktılara yönelik kriterleri temel alan yöntemler yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 2015, s. 212). Performans değerlendirme, örgütlerin çalışanlarını değerlendirme, yetkinliklerini ve performanslarını geliştirme ve ödülleri tahsis etme gibi çeşitli faaliyetler için kullanılan bir terim olarak tanımlanabilir (Fletcher, 2001, s. 473). İngilizce literatürde bazılarının arasında küçük farklılıklar olmakla birlikte performans değerlendirme için performance appraisal, performance review, performance evaluation, performance assessment, performance measurement, employee evaluation, personnel review, staff assessment ve service rating gibi birçok farklı isimlendirme yapıldığı görülmektedir. Ancak bütün bu kavramların her biri özünde aynı anlamı taşımaktadır. Bu çalışmada bu terimlerin her biri için performans değerlendirme terimi kullanılmaktadır.

İKY'nin kritik işlevlerinden biri olan performans değerlendirme, İK'nın diğer işlevleriyle ilişkili olmakla birlikte, bu işlevlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesinde de

önemli bir role sahiptir. Performans değerlendirme, kişinin belirli bir zaman aralığındaki etkinliğini ve performans düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaları kapsamaktadır (Bingöl, 2016: 374). Performans değerlendirme, bireyin yeteneklerinin işin niteliklerine ve gereklerine uyup uymadığını araştıran, bireyin işteki başarısını belirlemeyi amaçlayan tarafsız analizlerdir (Akyüz, 2001, s. 82). Başka bir tanıma göre performans değerlendirme çalışanın işe kabul aşamasında başlayan ve çalışanın çalışma yaşamı boyunca belirli amaçlara yönelik olarak ve belirli periyotlarla sistematik olarak sürdürülen faaliyetler bütünüdür (Özçelik, 2000, s. 41). Performans değerlendirme kısaca, çalışanların görevlerini ne kadar iyi yaptıklarını belirlemeyi, eksik yönlerini ve gelişme gösterebilecekleri gizil güçlerini ortaya çıkarmayı amaçlayan çabaların tümü olarak tanımlanabilir (Dicle, 1982, s. 15). Bu bağlamda performans değerlendirmenin işletmeler için vazgeçilmez bir unsur olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Günümüz şartlarında işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve rekabet avantajı yakalayabilmeleri büyük ölçüde insan kaynaklarının verimli bir şekilde değerlendirilmesi ile mümkün olmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s. 106). Bu kapsamda çalışanların performanslarının değerlendirilmesi kültür, yasal çerçeve, örgüt politikaları, hedefler, misyon, liderlik, örgütsel destek, kişilerarası ilişkiler gibi organizasyonel bağlam çerçevesinde özelleştirilmelidir (Rusu vd., 2016, s. 58). Başka işletmelerden ithal edilip bire bir aynı şekilde uygulanan performans değerlendirme kriterleri örgütün ihtiyaçlarını karşılayamayabilir. Dolayısı ile organizasyonel bağlamla oluşturulmayan performans kriterleri gerek çalışanların performanslarının iyileştirilememesine gerekse çalışanların gerçek performanslarının belirlenememesine neden olabilecektir.

2.3.1. Performans değerlendirmenin amaçları

Örgütlerde, örgütün kendi bağlamı içinde oluşturulmuş kriterlere göre yapılan bir performans değerlendirmenin üç temel amacından bahsedilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi gösterilebilir;

- Değerlendirmeye yönelik amaçlar
- Geliştirmeye yönelik amaçlar
- Yasal gereklilikleri karşılamaya yönelik amaçlar

Değerlendirmeye yönelik performans değerlendirmenin amacı, çalışanın iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu aşamada çalışanların belirli bir zaman dilimindeki performansı değerlendirilerek, başlangıçta belirlenen hedeflere ne derecede ulaşıldığı tespit edilmektedir (Gürbüz, 2017, s. 204). Değerlendirme sonucunda elde edilen veriler stratejik planlama gibi alanlarda kullanılabildiği gibi, İKY'nin işlevleri olan ücret-maaş artışı, eğitim, geliştirme ve yetiştirme, terfi ve işten çıkarma gibi alanlarda da kullanılabilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s. 106). Havayolu işletmelerinde çalışan kabin görevlileri için belirlenen bir performans hedefine ne kadar ulaşıldığına dair yapılan bir değerlendirme sayesinde kabin görevlilerinin hedeflerine ilişkin durumları ortaya çıkarılabilir. Bu sayede elde edilen veriler eğitim planlaması, terfi, ücret artışı ve ödüllendirme gibi İKY işlevlerine girdi sağlayabilir.

Performans değerlendirmenin bir diğer amacı olan geliştirmeye yönelik değerlendirmenin özünde, değerlendirme yapılan personele geri bildirim sağlanması yatmaktadır. Değerlendirme sayesinde verilen geri bildirim kişisel gelişimi kolaylaşmaktadır (Amygdalos vd., 2014, s. 502). Geri bildirim sayesinde çalışanlar güçlü yönlerini görebilirken, geliştirmesi gereken yönlerine ilişkin de bilgi sahibi olabilmektedirler (Gürbüz, 2017, s. 205). Havayolu işletmelerinde çalışan kabin amirlerinin¹⁰, uçuş sonunda gerçekleştirilen uçuşu değerlendirme toplantılarında kabin görevlilerine işin yapılış, yolculara davranış ve iletişim usulleri gibi konularda vermiş olduğu geri bildirimler performans değerlendirmenin geliştirmeye yönelik amacı kapsamında değerlendirilebilir.

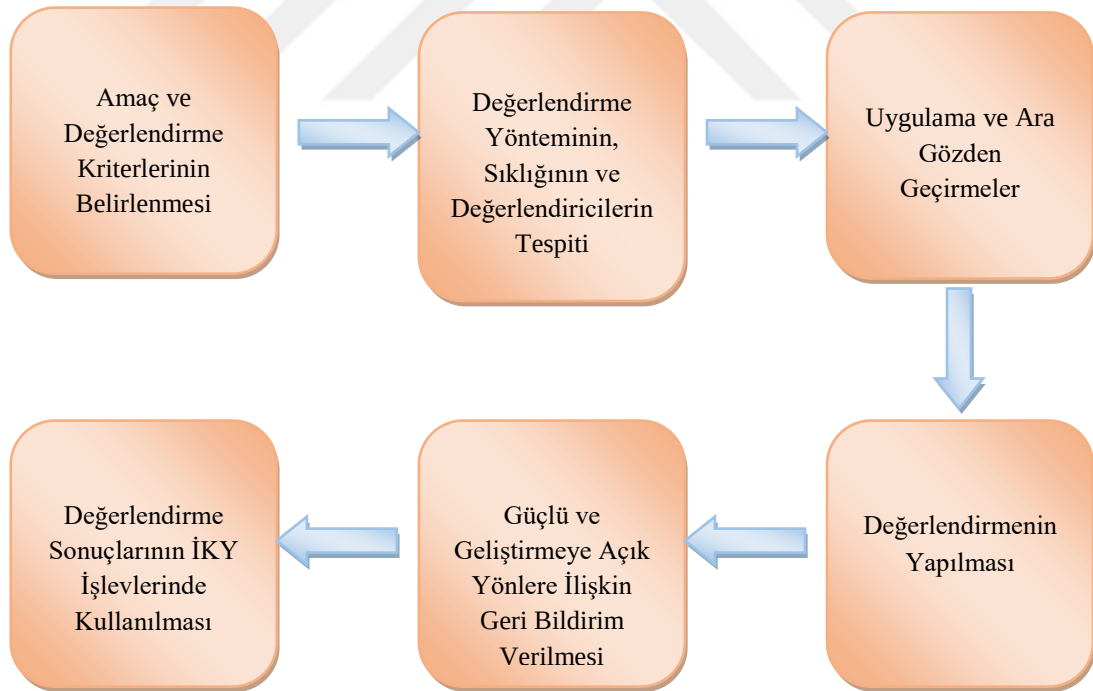
Performans değerlendirmenin temel amaçlarından sonuncusu olan yasal gereklilikleri karşılamaya yönelik değerlendirme ise örgütün yasalar karşısında kendini korumasını sağlamaktadır. Özellikle işe alma, terfi ettirme ve işten çıkarma kararlarına itiraz ya da davalarda performans değerlendirme sonuçları örgütün kendisini savunabilmesi için kullanılmaktadır (Bingöl, 2016, s. 381). Türkiye’de 2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunu’nda yapılan değişiklikle performansı yeterli görülmeyen çalışanların işten çıkarılabileceği kararı alınmıştır. Bu bağlamda örgütün, verimliliği düşüren düşük performanslı çalışanları işten çıkarabilmesi için performans değerlendirme kritik derecede öneme sahiptir. Ancak belirtmek gerekir ki “performans değerlendirmede amaç başarısızlıklardan yola çıkarak kişiyi cezalandırmak ya da işten çıkarmak değil,

¹⁰Kabin amiri, ulusal düzenleyici kuruluşlar tarafından belirlenmiş gerekli eğitim ve kontrol uçuşlarını tamamlamış ve işletme tarafından görevlendirilmiş kıdemli kabin ekibi üyesidir ([http-4](http://4)).

başarılarından yola çıkarak kişiyi ödüllendirmektir” (Pinnington ve Edwards, 2000’den aktaran Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s. 107). Bu nedenle performans değerlendirme sistemi bireyleri eşit tutan, gelişimi amaçlayan, sürekliliği olan, çalışanları destekleyici, güvenilir, çerçevesi geniş ve çalışanların katılımına imkan veren özellikte olmalıdır (Can vd., 1998, s. 165-166).

2.3.2. Performans değerlendirme süreci

Performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde çalışabilmesi için belirli süreçleri kapsamaları gerekmektedir. Bu kapsamda performans değerlendirme sisteminin, örgütün amaçları ile uyumlu, değerlendiriciler için ölçütlerin belirlendiği, değerlendirmeden elde edilen verilerin uygun bir şekilde analiz edildiği, çalışanlara geri bildirimin verildiği ve elde edilen sonuçların İKY’nin diğer işlevlerinde kullanıldığı bir süreç içerisinde çalışması beklenmektedir. Şekil 2’de uygun bir performans değerlendirme süreci gösterilmektedir.



Şekil 2.2. Performans değerlendirme süreçleri (Gürbüz, 2017, s.206)

Bir organizasyonda performans değerlendirme sürecinin oluşturulmasında yapılacak ilk faaliyet Şekil 2.2’de görüldüğü üzere sistemin amaçlarının ne olacağının saptanmasıdır.

Amaçların belirlenebilmesi için organizasyonun gerçekçi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir (Arslan, 1999, s. 266). Organizasyonun gerçekçi analizi sonucunda elde edilen verilerle oluşturulan amaçlar doğrultusunda, çalışanların hedefleri belirlenebilir ve performans değerlendirme sistemleri bu amaç ve hedefler dikkate alınarak kurgulanabilir. Ancak çalışanların hedeflerinin sahip olması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Hedefler özellikli (specific), ölçülebilir (measurable), ulaşılabilir (achievable), sonuç odaklı (result-focused) ve zaman yönelimli (time-oriented) olmalıdır (Grote, 2002, s. 42).

Hedeflerin özellikli olması çalışanlardan tam olarak neyin istendiğinin belirtilmesidir. Havayolu işletmesinin kabin görevlilerinden her uçuş için kontrol listelerinde yer alan maddelerin tümünü yerine getirmesini istemesi ve bunu bir performans kriteri olarak belirlemesi, hedeflerin özellikli olarak tanımlanmış olduğu anlamına gelmektedir. Ölçülebilir hedefler belirlemek, belirli bir dönem içinde çalışanlardan beklenen çıktıların sağlanıp sağlanmadığının ölçülebilmesi anlamını taşımaktadır. Havayolu işletmesinin kabin içinde yiyecek ve içecek satışı gerçekleştiren kabin görevlilerinden her uçuşta yolcu başına belirli bir miktarda satış yapmasını istemesi hedefi ölçülebilir bir hedef belirleme olacaktır.

Ulaşılabilirlik, çalışanların belirli bir dönemde gerçekleştirebileceği maksimum performans hedeflerinin önceden belirlenmesini ifade etmektedir. Bir önceki örnekte kabin görevlilerinden istenen yolcu başına ortalama satış hedefinden daha yüksek bir hedef belirlenmesi, hedefin ulaşılabilir olmasını engelleyecek, dolayısıyla hedef gerçekleştirilemeyebilecektir. Ayrıca kabin görevlisinin kapasitesinin üzerinde hedef belirlenmesi de hedeflerin ulaşılabilirliğini olanaksız hale getirecektir. Sonuç odaklı olmak, hedeflerin çalışanın eksiklerinin giderilmesine yönelimli olmasını ifade ettiği gibi işletmenin başarısına katkıda bulunacak şekilde belirlenmesi anlamına da gelmektedir. Havayolu işletmesinde kabin içerisinde yiyecek ve içecek satışı gerçekleştiren bir kabin görevlisinin yolcu başına belirli bir satış ortalamasını yakalaması hedefi, kabin görevlisinin yolcu iletişimi ve satış becerisi gibi geliştirmesi gerekli olan yönlerine dair hedeflemeyi mümkün kılarken, satış gelirlerinin artırılarak işletmenin hedeflerine ulaşabilmesini de olanaklı hale getirecektir.

Son olarak zaman yönelimli olmak ise hedeflerin belirlenmiş bir dönem için geçerli olmasını ifade etmektedir. Zamanı belirlenmemiş ya da net olarak ifade edilmemiş hedefler çalışanlar üzerinde negatif etki yaratacaktır. Kabin içerisinde satış gerçekleştiren kabin görevlisinin belirli bir satış ortalamasını yakalaması hedefi, belirli bir dönemi işaret

etmelidir. Bu dönem işletmenin performans değerlendirme periyodu ile yakından ilişkilidir. Böyle bir dönemin belirlenmemesi çalışanın yüksek stres altında çalışmasına, üzerinde sürekli baskı hissetmesine, örgütsel bağlılığın kazandırılmamasına ve hatta işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına kadar gidebilecek sonuçlara yol açabilecektir. Ayrıca böyle bir dönemin belirlenmemesi çalışanın eksiklerinin ya da geliştirmesi gerekli olan yönlerinin bilinmemesine yol açabilecektir.

Amaç ve hedeflerin içermesi gereken özellikler incelendiğinde her birinin birbirleri ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Bu kapsamda amaç ve hedefler belirlenirken çalışanların kapasitesi, yetenekleri, yetkinlikleri dikkate alınmalı ve işletmenin amaçları ile çalışanların hedefleri uyumlu hale getirilmelidir. Bu nedenle amaç ve hedefleri belirlemede çeşitli kriterlerin kullanılması gerekmektedir. Mathis ve Jackson (2008) performans değerlendirmede kullanılan kriterleri üç başlık altında incelemektedirler (Gürbüz, 2017, s. 206);

- Kişilik ile ilgili kriterler (dürüstlük, dışa dönüklük vb.),
- İş davranışını ölçen kriterler (zamana riayet, karar verme vb.)
- Sonuçları ölçen kriterler (satış miktarı, müşteri tatmini, üretim miktarı vb.)

Performans değerlendirme sürecinde yerine getirilmesi gereken bir diğer faaliyet, değerlendirme sıklığının belirlenmesidir. Örgütlerin genellikle yılda bir kez performans değerlendirme yaptıkları bilinmektedir. Ancak özellikle performansa dayalı ücretlendirme yapan örgütlerin değerlendirme sıklığını artırmaları gerekmektedir. Değerlendirmeler üç ya da altı ayda bir şeklinde de olabilmektedir. Bu aşamada yapılması gerekli olan bir diğer faaliyet, değerlendiricilerin belirlenmesidir. Örgütlerde genellikle en yakın üst tarafından değerlendirme yönteminin kullanıldığı görülmekle birlikte, bazı örgütlerin farklı değerlendiricileri değerlendirme sürecine dâhil ettikleri bilinmektedir. Bu kapsamda iş görenlerin kendi kendini değerlendirmesi, astlar, müşteriler, iş arkadaşları, tedarikçiler, bir komite ya da grup tarafından da değerlendirmelerin yapıldığı görülmektedir. Ayrıca son zamanlarda örgütler bahsedilen aktörlerin tamamını kapsayan 360 derece değerlendirme yöntemini de kullanabilmektedirler. Bu aşamada gerçekleştirilmesi gereken son faaliyet ise değerlendirme yönteminin belirlenmesidir. Değerlendirmenin kim tarafından yapıldığına bakılmaksızın her bir değerlendirme sırasında belirli yöntemler kullanılmaktadır. Performans değerlendirme sistemleri genel olarak geleneksel ve modern değerlendirme yöntemleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Geleneksel yöntemler performans değerlendirmenin

ilk dönemlerinden itibaren kullanılmaya başlanmış olup, bugün bu yöntemlerin bazıları halen kullanılmaktadır. Modern değerlendirme sistemleri ise son dönemde özellikle örgütlerde insan kaynağının öneminin anlaşılması ile ortaya çıkmış olan değerlendirme teknikleridir. Geleneksel değerlendirme yöntemleri; sıralama, karşılaştırma, kontrol listesi, kritik olaylar, grafik değerlendirme ölçeği, davranışsal değerlendirme ölçeği, davranışsal gözlem ölçeği ve zorunlu dağılım yöntemleri olarak sıralanabilir (Bingöl, 2016, s. 396-403; Gürbüz, 2017, s. 212; Uyargil, 2015, s. 241-245). Modern değerlendirme yöntemleri ise amaçlara göre yönetim, 360 derece değerlendirme ve yetkinliklere dayalı değerlendirme olarak sıralanabilir (Bingöl, 2016, s. 396-404; Gürbüz, 2017, s. 212; Uyargil, 2015, s. 250-261). Değerlendirme yöntemlerine ilişkin bilgiler ilerleyen bölümlerde ele alınacaktır.

Performans değerlendirme sürecinde bir sonraki faaliyet, belirlenmiş olan yöntemi uygulama ve ara gözden geçirmelerin gerçekleştirilmesidir. Bu aşamada daha önceki faaliyetlerin sonucunda belirlenmiş olan amaçlar, kriterler, değerlendirme sıklığı, kimlerin değerlendireceği gibi sorular sonucunda ortaya çıkmış olan yöntem uygulanmaktadır. Uygulama sonrası performans değerlendirme sisteminde bir eksiklik olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla ara gözden geçirmeler gerçekleştirilmektedir. Tespit edilmiş eksiklik var ise ilk iki aşamadaki faaliyetler gözden geçirilmekte ve düzeltici işlemler uygulanmaktadır. Sürecin bir sonraki aşamasında, uygulanan yöntem sonucunda elde edilen veriler İKY uzmanları tarafından değerlendirilmekte ve yorumlanmaktadır. Bir sonraki aşamada ise bir önceki aşamadan elde edilen değerlendirme ve yorumlar, performansı değerlendirilen çalışanlar ile paylaşılmaktadır. Bu kapsamda çalışanların güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin bilgilendirmeler yapılmakta ve geliştirmesi gereken yönleri belirtilmektedir. Performans değerlendirme sürecinin son aşamasında ise elde edilen performans değerlendirme sonuçları İKY'nin diğer işlevlerinde kullanılmaktadır. Bu kapsamda eğitim, kariyer planlama, ücret artışı, ödüllendirme ya da disiplin uygulamaları, terfi ve işten ayırma gibi kararların verilmesinde performans değerlendirme sonuçları kullanılmaktadır.

Genel olarak bir performans değerlendirme sürecinde olması gereken adımlar yukarıda açıklanmıştır. Bu kapsamda işletmelerin benzer süreçleri izleyen bir performans değerlendirme sistemini kurmaları doğru kararları verebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Ancak belirtmek gerekir ki performansın doğru bir şekilde ölçülebilmesi, doğru performans değerlendirme yönteminin kullanılması ile mümkün olabilecektir.

2.3.3. Geleneksel değerlendirme yöntemleri

Bu başlık altında geleneksel değerlendirme yöntemlerinden olan sıralama, karşılaştırma, kontrol listesi, kritik olaylar, grafik değerlendirme ölçeği, davranışsal değerlendirme ölçeği ve zorunlu dağılım yöntemleri hakkında bilgi verilmektedir.

2.3.3.1. Sıralama yöntemi

Sıralama yöntemi, performans değerlendirme yöntemleri arasındaki en basit ve yalın olan yöntemdir. Sıralama yönteminde değerlendirilecek olan çalışanların en başarılı görüleni ilk sıraya, en başarısız görüleni son sıraya, geriye kalan çalışanlar ise bu iki çalışanın arasına başarı durumlarına göre yerleştirilmektedir (Helvacı, 2002, s. 162). Bu şekilde çalışanların en başarılı olanından en başarısız olanına kadar bir sıralama listesi elde edilmiş olmaktadır. Yönteme göre her bir çalışan organizasyon için önemi ya da işteki başarısına göre bir sıralamaya tabi tutulmaktadır (Özdemir, 2007, s. 132). Dolayısıyla listenin en başındaki kişi beklenen/amaçlanan ya da en yüksek performansı sağlayamayabileceği gibi listenin en altında bulunan çalışan da aynı performans düzeyindeki bir çalışandan altta yer almak durumunda kalabilmektedir. Ayrıca çok sayıda çalışanı olan işletmelerde bu yöntemi uygulamak oldukça zor olmakla beraber, başarılı sonuçların alınması da pek mümkün görünmemektedir (Gürbüz, 2017, s. 212). Bunun yanında bu yöntemde tüm çalışanların bir havuz içinde unvanlarına bakılmaksızın bir araya getirilmesi değerlendirme hatalarına neden olabilmektedir (Uyargil, 2015, s. 241). Yöntemde değerlendirilen kişinin pozisyonundan ya da unvanından etkilenilerek sıralamada daha üstlerde olması gerektiği değerlendirici tarafından düşünülebilir. Dolayısıyla bu yöntemle yapılacak olan bir performans değerlendirme, gerçekçi sonuçların elde edilememesine neden olabilmektedir. Şekil 2.3'te basit bir sıralama yöntemi örneği gösterilmiştir.

1	Mustafa
2	Ahmet
3	Ali
4	Adem
5	Sefa

Şekil 2.3. Sıralama Yöntemi

2.3.3.2. Karşılaştırma yöntemi

Karşılaştırma yöntemi görece basit olan değerlendirme yöntemlerinden biridir. Karşılaştırma yönteminde değerlendirilecek çalışanların sayısına göre bir tablo ya da çizelge hazırlanmakta, kişilerin hangi özelliklerine göre değerlendirileceği belirlenmektedir (Bingöl, 2016, s. 399). Yöntemde çalışanlar belirlenen nitelikler kapsamında birbirleri ile karşılaştırılarak değerlendirilmektedir. Her bir çalışan bir başka çalışanla karşılaştırılarak puanlamalar yapılmakta, elde edilen toplam puanlara bakılarak bir liste elde edilmektedir. Ancak her bir çalışanın diğerleri ile karşılaştırılması, özellikle çok sayıda çalışanı olan işletmelerde oldukça fazla zaman almaktadır. Yöntemde puanlama kullanılabileceği gibi sadece işaretleme de kullanılabilmektedir. Şekil 2.4'te hem puanlamalı hem de işaretlemeli basit bir karşılaştırma çizelgesi gösterilmiştir.

Puanlamalı Karşılaştırma						
	Mustafa	Ahmet	Ali	Adem	Sefa	Toplam
Mustafa		0	1	2	0	3
Ahmet	0		1	2	2	5
Ali	2	2		1	2	7
Adem	1	1	2		1	7
Sefa	0	1	1	2		4
0: Eşit, 1: Daha zayıf 2: Daha iyi						
İşaretlemeli Karşılaştırma						
	Mustafa	Ahmet	Ali	Adem	Sefa	Toplam
Mustafa		*			*	2
Ahmet			*	*		2
Ali	*		*	*	*	3
Adem	*					1
Sefa		*				1
*: Daha iyi						

Şekil 2.4. Puanlamalı ve İşaretlemeli Karşılaştırma

Şekil 2.4'te puanlamalı karşılaştırmaya bakıldığında çalışanların birbirlerine göre karşılaştırılması sonucunda Ali ve Adem'in en yüksek skorları aldığı görülmektedir. Aynı şekilde işaretlemeli karşılaştırmaya bakıldığında da Ali'nin en yüksek puanı aldığı görülmektedir. Ancak her iki karşılaştırma yönteminde de bazı kişilerin aynı puanlara sahip olduğu görülmektedir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde en başarılı personelin ya da en başarısız personelin belirlenmesinde ya da terfi ettirilecek/işten ayrılacak personelin belirlenmesinde bu yöntemin kullanılması pek uygun olmayabilmektedir.

2.3.3.3. Kontrol listesi yöntemi

Kontrol listesi yönteminde, performans genellikle çalışanların işe yönelik davranışları ve kişisel özelliklerin işe yansımaları içeren bir liste aracılığı ile değerlendirilmektedir (Ferecov, 2003). Kontrol listesinde yer alan özelliklerin çalışmada var olup olmasına göre liste üzerinde ilk üst tarafından işaretlemeler gerçekleştirilmektedir. Ancak değerlendiren, aranan niteliklerin görece ağırlıkları hakkında bilgi sahibi olmamaktadır. Bu nedenle elde edilen liste genellikle diğer kriterler de göz önünde bulundurularak İK uzmanları tarafından değerlendirilmektedir. Bu listede belirtilen niteliklere belirli puanlar atanarak listenin sayısallaştırılması mümkündür (Yumuşak, 2009, s. 236). Şekil 2.5'te havayolu işletmelerinde çalışan kabin görevlileri için oluşturulmuş basit bir kontrol listesi örneği gösterilmiştir.

Kabin Görevlileri için Kontrol Listesi		
Kriterler	Evet	Hayır
1. Kabin amiri tarafından verilen görevleri yapar.	x	
2. Yolculara karşı güler yüzlüdür.		x
3. Uçuş emniyet kurallarına riayet eder.	x	
4. Uçuş öncesi güvenlik kontrollerini gerçekleştirir.	x	
5. İşini bitirdiğinde diğer kabin görevlilerine yardımcı olur.		x

Şekil 2.5. Kontrol Listesi Örneği

2.3.3.4. Kritik olaylar yöntemi

Kritik olaylar yöntemi, değerlendirme periyodu boyunca üstler tarafından ast pozisyonundaki çalışanların olumlu ya da olumsuz davranışlarının kayıtlarının tutulması şeklinde gerçekleştirilmektedir (Işık, 2013, s. 30). Yöntemde çalışanların işlerini gerçekleştirirken işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan ya da bu amaçlardan sapılmasına neden olan faaliyetleri kayıt altına alınarak, her bir çalışan için bir liste elde edilmektedir. Bu sayede çalışanların performanslarına ilişkin bilgi edinilebilmektedir. Yöntem doğası gereği değerlendiricilerin çalışanların hareket ve faaliyetlerini yakından takip etmesini gerektirmektedir. Kritik olaylar tekniğinin en güçlü yanı çalışanların kişisel özellikleri yerine direkt olarak gerçekleşen davranışlara odaklanmasıdır (Gürbüz, 2017, s. 213). Ancak yöntem herhangi bir sayısal veri sağlamadığı için performansın diğer çalışanlarla karşılaştırılması konusunda zayıf kalabilmektedir. Ayrıca yöntemde, çalışanların her bir hareket ya da faaliyetinin kayıt

altına alındığını, dolayısıyla motivasyon ve verimliliklerinin düşebileceği belirtilmektedir (Bingöl, 2016, s. 402).

2.3.3.5. Grafik değerlendirme ölçeği yöntemi

Grafik değerlendirme ölçeği en eski ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden biridir (Yumuşak, 2009, s. 21). Bu yöntemde çeşitli kriterler temel alınarak oluşturulan skalalar yoluyla her bir çalışan en yakın üstü tarafından genellikle beşli bir derecelendirme ile değerlendirilmektedir. Skalalar, çalışanlar için oluşturulmuş bir nitelikler listesi oluşturmakta ve listedeki her bir nitelik için derecelendirme sütunlarına sahip çizelgeler sağlamaktadır (Bingöl, 2016, s. 396). Değerlendirmeyi yapacak olan kişi skalada yer alan niteliklere göre çalışanları değerlendirmektedir. Beşli derecelendirme genellikle zayıf, geliştirilmeli, orta, iyi, mükemmel şeklinde olmaktadır (Gürbüz, 2017, s. 214). Derecelendirmeler puanlanarak sayısallaştırılmakta, bu sayede çalışanların birbirlerine göre başarı dereceleri elde edilmektedir. Yöntemde önemli olan grafik derecelendirme ölçeklerinin en uygun şekilde hazırlanmasıdır. Ölçekler geliştirilirken “ilk önce iş analizi yoluyla önemli bulunan başarı boyutları (uyum yeteneği, mesleki bilgi, üretim miktarı vb.) belirlenmeli ve daha sonra bu boyutlar kendi içinde derecelendirilmelidir” (Özdemir, 2007, s. 135). Değerlendirmenin belirlenen niteliklere göre yapılması, ölçeğin hazırlanmasının önemini artırmaktadır. Belirlenen nitelikler, personelin kişilik özelliklerine ilişkin boyut, işe yönelik davranışları kapsayan boyut ve yapılan işin sonuçlarını ya da çıktıları ölçmeye yönelik boyut olmak üzere 3 başlık üç başlık altında toplanabilir (Uyargil, 2015, s. 244). Şekil 2.6’da basit bir grafik değerlendirme ölçeği gösterilmiştir.

Nitelikler	Puan				
	Zayıf (1)	Geliştirilmeli (2)	Orta (3)	İyi (4)	Mükemmel (5)
İş bilgisi					
İletişim					
Yönetim Becerisi					
Karar verme					
Takım Çalışması					
Beşeri ilişkiler					

Şekil 2.6. Grafik değerlendirme ölçeği

2.3.3.6. Davranışsal değerlendirme ölçeği yöntemi

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen davranışsal değerlendirme ölçeği yönteminde (Behaviorally Anchored Rating Scales-[BARS], kişiler bazı spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda gösterdiklerine göre değerlendirilmektedir (Uyargil, 2015, s. 246). Davranışsal değerlendirme ölçeğinin hazırlanmasında iş tanımlarında yer alan önemli performans boyutlarından yararlanılmakta, belirlenen performans boyutları ölçekte en olumsuzdan en olumluya doğru sıralanmaktadır (Gürbüz, 2017, s. 214). Şekil 2.7’de havayolu işletmelerinde çalışan kabin görevlileri için oluşturulmuş basit bir davranışsal değerlendirme ölçeği görülmektedir.

	7	Uçuşa her zaman erken gelir, güvenlik kontrolünü her zaman tam yapar, kıyafet ve genel görünüş kurallarına tam uyar, yolculara karşı her zaman naziktir.
Uçuşa her zaman erken gelir, güvenlik kontrolü yapar, kıyafet ve genel görünüş kurallarına tam uyar, yolculara karşı naziktir.	6	
	5	Uçuşa zamanında gelir, güvenlik kontrolü yapar, kıyafet ve genel görünüş kurallarına uyar, yolculara karşı naziktir.
Uçuşa genelde zamanında gelir, güvenlik kontrolü yapar, kıyafet ve genel görünüş kurallarına genellikle uyar, yolculara karşı naziktir.	4	
	3	Uçuşa zamanında gelmez, güvenlik kontrolünü bazen yapar, kıyafet ve genel görünüş kurallarına çoğu zaman uymaz, yolculara karşı naziktir.
Uçuşa her zaman geç kalır, güvenlik kontrolü yapmaz, kıyafet ve genel görünüş kurallarına uymaz, yolculara karşı bazen naziktir.	2	
	1	Uçuşa her zaman geç kalır, güvenlik kontrolü yapmaz, kıyafet ve genel görünüş kurallarına uymaz, yolculara karşı nazik değildir.

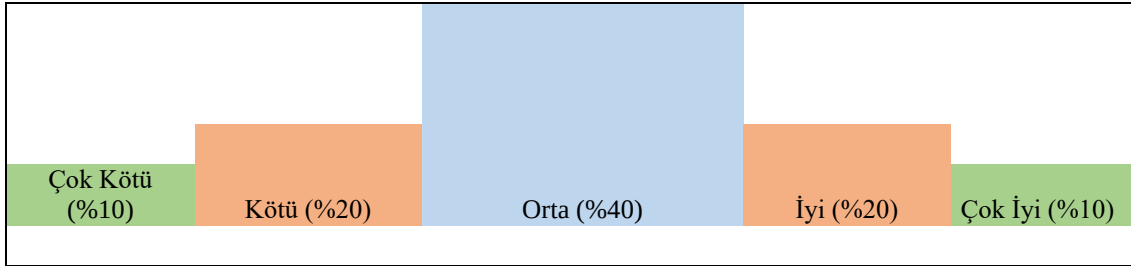
Şekil 2.7. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği Örneği

Yöntem, kritik olay yöntemi ve grafik değerlendirme ölçeğinin birleşimine benzemektedir. Davranış değerlendirme ölçeği, kritik olaylar ve grafik değerlendirme ölçeklerinin eksiklerinin bir kısmını gidermiş olmasına karşın, her bir işin ya da pozisyonun

gereklerinin farklı olması, yöntemin kullanılmasını zorlaştırmaktadır. Bu zorluk her bir iş ya da pozisyon için davranışsal değerlendirme ölçeklerinin hazırlanmasının hem maliyetli hem de oldukça fazla zaman almasından kaynaklanmaktadır (Gürbüz, 2017, s. 215; Canitez, 2000'den aktaran Yumuşak, 2009, s. 24).

2.3.3.7. Zorunlu dağılım yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde değerlendirme, performansların normal dağılım gösterdiği varsayılarak (Gürbüz, 2017, s. 216), çalışanları başarılarına göre önceden belirlenmiş yüzdelik dilimlere yerleştirerek gerçekleştirilmektedir. Yöntemde örneğin çalışanların %10'luk kısmının çok kötü, %20'lik kısmının kötü, %40'lık kısmının orta, %20'lik kısmının iyi ve %10'luk kısmının çok iyi performans seviyesinde olduğunun varsayılmaktadır. Belirtilen yüzdelik dilimlerin büyüklüğü ve sayısını işletme kendisi belirlemektedir. Ancak yöntemin en büyük sakıncası çalışanların her birinin belirli bir yüzdelik dilime yerleştirilme zorunluluğudur. Çok kötü kategorisinde yer alması gereken bir çalışan, çok kötü kategorisinin kontenjanı dolduğu için kötü kategorisinde yer alabilmekte ya da çok iyi performans düzeyinde olması gereken bir çalışan, iyi kategorisinde kendine yer bulabilmektedir. Şekil 2.8'de basit bir zorunlu dağılım yöntemi örneği gösterilmiştir.



Şekil 2.8. Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği

2.3.4. Çağdaş değerlendirme yöntemleri

Bu başlık altında çağdaş değerlendirme yöntemleri olan amaçlara göre yönetim, 360 derece değerlendirme ve yetkinliklere dayalı değerlendirme hakkında bilgi verilmektedir.

2.3.4.1. Amaçlara göre yönetim

Amaçlara göre yönetim (Management by Objectives) tekniği ilk olarak Peter F. Drucker'ın 1954 yılında yayımlanmış olduğu The Practice of Management adlı kitabında

ortaya atılmıştır. Amaçlara göre yönetim tekniği, üst ve astların amaçları ortak bir şekilde belirledikleri, amaçlara ulaşmak adına faaliyetleri birlikte gerçekleştirdikleri, belirli periyotlarla elde edilen sonuçların gerçekleşme düzeyini birlikte inceledikleri bir süreç olarak tanımlanabilir (Işık, 2013, s. 34). Amaçlara göre yönetim tekniği, bir faaliyet ya da sözleşmenin organizasyon için faydalı olacağı düşüncesinin çalışanlar tarafından benimsenmesini, buna bağlı olarak çalışanların tutum ve davranışlarının değiştirilmesini öngörmektedir (Erkiş, 2014, s. 35). Amaçlara göre yönetimin özünde yatan felsefe çalışanların amaç belirleme ve değerlendirme süreçlerine katılımı sağlandığında, örgütsel aidiyetlerinin, dolayısıyla performanslarının artacağı varsayımdır (Gürbüz, 2017, s. 217). Ancak dikkat edilmesi gereken husus, üst pozisyonda olan kişilerin organizasyonun bütününe hedef ve amaçları ile ilgili olması gerektiğidir. Üst pozisyonundaki kişinin organizasyonun hedef ve amaçları ile ilgili olması, ast pozisyonundaki kişinin hedeflerinin organizasyonel amaç ve hedeflerle bağlantılı olmasını sağlayacaktır. İşletmenin performansının artışı ve nihayetinde başarısı, bireysel hedefler ile organizasyonel hedeflerin bir bütün halinde olması ile mümkün olabilecektir. Amaçlara göre yönetim tekniğini uygulayan 70 organizasyonda yapılan bir araştırmaya göre 68 organizasyonun verimliliklerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Rodgers ve Hunter, 1991, s. 322).

Tipik bir amaçlara göre yönetim programı aşağıdaki adımları izlemektedir (Krolev, 2011, s. 86);

- Organizasyonun amaç ve stratejilerinin formülasyonu,
- Belirlenen amaçların organizasyonun tüm departmanlarına bildirilmesi,
- Departman yöneticilerinin spesifik amaçları belirlemesi,
- Her bir bölüm amacının çalışanlarla yapılan işbirliği sonucunda belirlenmesi,
- Hedeflere ulaşmak adına alternatif yolların belirlenmesi için gerçekleştirilen planlama sürecinin çalışanlar ile birlikte yapılması,
- Amaçlara ulaşmak için görevleri içeren planların oluşturulması,
- Amaçlara ulaşma yolundaki ilerlemelerin periyodik olarak izlenmesi,
- Amaçlara ulaşılma derecesine ilişkin çalışanlara geri bildirim verilmesi ve sonuç pozitif ise çalışanın ödüllendirilmesi.

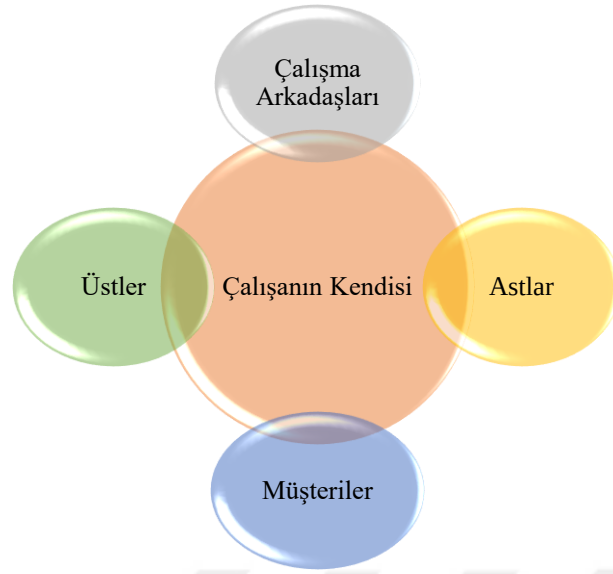
Amaçlara göre yönetim performans değerlendirme yönteminde belirlenen amaçlar çalışanın başarı kistası olarak kullanıldığından, belirlenecek olan amaçların ölçülebilir ve

ulaşılabilir olması zorunludur. Ölçülemeyen ya da ulaşılamayacak olan amaçların belirlenmesi, performansın istenen şekilde ölçülememesine ya da çalışanın amaçlardan sapmasına neden olabilmektedir. Ancak belirtmek gerekir ki amaçlara göre yönetim, salt performans değerlendirme için kullanılan bir yöntem ya da teknik değil aksine organizasyonu bir bütün olarak ele alan bir yönetim düşüncesidir.

Amaçlara göre yönetim, bir faaliyet dönemi öncesinde faaliyet hakkında karar verilmesine neden olduğu için bir planlama tekniğı; amaçların belirlenmesine astların katılımını sağladığı, onlara bir yönelim kazandırdığı ve nesnel geribildirim sağladığı için bir güdüleme ve iletişim tekniğı; yönetici ve astların bir araya gelerek ortaklaşa belirledikleri amaç yönündeki gelişmeleri birlikte değerlendirdikleri bir performans değerlendirme tekniğı; değişen koşulların izlenilmesini ve personelin sürekli gelişimine katkı sağladığı için örgüt değiştirme ve geliştirme tekniğı olarak kullanılabilir (Özdemir, 2007, s. 138).

2.3.4.2. 360 derece değerlendirme

Literatür tarandığında 360 derece değerlendirme yöntemine ilişkin 360 derece geribildirim, çok etkenli geribildirim, yukarıya dönük değerlendirme, iş arkadaşı geribildirimi, çok perspektif derecelendirmeleri ve tam daire geribildirim (Garavan vd., 1997, s. 134) gibi birçok farklı isimlendirmenin yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada 360 derece değerlendirme isminin kullanılması uygun görülmüştür. Yöntem özellikle 1990'lı yıllardan itibaren organizasyonlardaki hiyerarşik yapıların yavaş yavaş azalmaya başlaması ile birlikte uygulanabilir olmaya başlamıştır. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin aksine 360 derece değerlendirme yönteminde performans sadece üst tarafından değil, aynı zamanda çalışma arkadaşları, astlar, müşteriler, çalışanın kendisi ve ikinci derece amirlerle birlikte değerlendirilmektedir (Beehr vd., 2001, s. 776). Şekil 2.9'da 360 derece değerlendirme sisteminin değerlendiricileri gösterilmiştir



Şekil 2.9. 360 derece değerlendirme sistemi değerlendiricileri

360 derece değerlendirme yöntemi farklı kaynaklardan gelen değerlendirmeler sayesinde performans değerlendirmenin doğruluğunun ve güvenilirliğinin artmasını sağlamaktadır (Işık, 2013, s. 36). 360 derece performans değerlendirme yönteminin esas hedefi, çalışanların hangi alanlarda güçlü ve zayıf olduklarına ilişkin tarafsız bir değerlendirmeye çalışanlara geri bildirim sağlamaktır (Gürbüz, 2017, s. 219). Tüm değerlendirme sistemlerinin özünde bu amaç yatmasına karşın, 360 derece değerlendirme sistemi çalışanın performansını tüm paydaşların değerlendirmesiyle diğer yöntemlerden ayrılmaktadır. Başarılı bir 360 derece değerlendirme sisteminin izlemesi gereken süreçler aşağıda gösterildiği gibidir (Antonioni, 1996, s. 25);

- Değerlendirmenin amacının belirlenmesi
- Değerlendirme ölçeğinin hazırlanması
- Değerlendiricilerin anonimliğinin sağlanması
- Değerlendiricilerin seçilmesi
- Değerlendiricilerin eğitilmesi
- Değerlendirme sisteminin uygulanması
- Geri besleme raporunun hazırlanması

Bir organizasyonda uygulanan 360 derece değerlendirme sistemi organizasyona aşağıdaki avantajları sağlamaktadır (Yumuşak, 2009, s. 27);

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar,
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir,
- Örgütte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar,
- Çok sayıda değerlendiriciye imkân verir, bir kişinin duygusallığı önlenir,
- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar,
- Amirler, çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olur,
- İşe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet eder.

Yukarıda bahsedilen avantajlarının yanında 360 derece değerlendirme sisteminin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve uygulanması esnasında zaman ve maliyetleri artırdığı literatürde belirtilmektedir (Gürbüz ve Mert, 2008, s. 112). Bunun yanında farklı kaynaklardan gelen değerlendirmelerin var olması zaman zaman farklı sonuçları ya da karmaşıklıkları ortaya çıkarabilmektedir (London ve Beatty, 1993, s. 360). Ek olarak 360 derece değerlendirme sistemi, organizasyon içindeki örgüt kültüründen etkilendiği gibi, toplumsal kültürden de etkilenmektedir. Bu bağlamda organizasyonların 360 derece değerlendirme sistemini kullanmaya başlamadan önce örgütsel ve toplumsal kültürü iyi bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir. Geri bildirim kültürü gelişmemiş bir örgüt kültüründe ya da yüksek güç mesafesinin bulunduğu toplumlarda astların üstlerini değerlendirmesi ya da objektif bir şekilde değerlendirmesi çok mümkün olamayabilmektedir.

2.3.4.3. Yetkinliklere dayalı değerlendirme

Yetkinliğe dayalı performans değerlendirmenin rolü birçok endüstri ve sektörde gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır (Dainty vd., 2004, s. 877). Yetkinlik, bir kişinin, işte etkili veya üstün performansı ile sonuçlanan temel bir özelliği olarak tanımlanabilirken (Abraham vd., 2001, s. 846), kişisel temel yetkinlik, bir işi gerçekleştirmek için gerekli olan herhangi bir bilgi, beceri, özellik, tutum, değer veya diğer kişisel bir özellik olarak tanımlanabilmektedir (Bratton, 1998, s. 17). Athet ve Orth (1999, s. 216)'a göre bir yetkinlik, yüksek performansla bağlantılı olan ve organizasyona sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra takım çalışması,

süreçlere katılım ve örgütsel yetenekleri içeren gözlemlenebilir performans boyutudur. Yetkinlikler seçme ve yerleştirme, ücretlendirme, terfi ve performans değerlendirme gibi birçok İKY uygulamasında kullanılmaktadır. Bu kapsamda yetkinlik temelli bir performans değerlendirme sistemi, çalışanların mevcut rollerinde başarılı olmalarını ve organizasyonda gelecekte ihtiyaç duyulacak beceri ve davranışları belirlemenin formelleştirilmiş bir yolu olarak tanımlanabilmektedir (Martone, 2003, s. 23). Ancak yöntemde performansların doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi için yetkinliklerin de doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Yapılan işin çıktıları ile ilişkilendirilmemiş, yüksek performansın düşük performanstan ayrılabilmesine yardımcı olmayan yetkinlik listesi ile performansın doğru bir şekilde ölçülmesi mümkün görülmemektedir (Gürbüz, 2017, s. 222). Yetkinliklerin belirlenmesinde genellikle 3 farklı yaklaşım benimsenmektedir. Bu yaklaşımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uyargil, 2015, s. 255-256);

- Araştırmaya dayalı yetkinlik yaklaşımı: Bu yaklaşımda organizasyonda başarılı olarak görülen yöneticilerden, yaşamış oldukları kritik olayları belirtmeleri istenmekte ve bunlar analiz edilerek başarıya giden faktörler tespit edilmektedir. Bu yaklaşıma kritik olaylar yaklaşımı da denilmektedir.
- Stratejiye dayalı yetkinlik yaklaşımı: Bu yaklaşımda genellikle organizasyonun tepe yöneticileri gelecekte öngörülen fırsatlar, tehditler, öne çıkacak yetkinlikler gibi konularda mülakata tabi tutulmakta ve bir yetkinlikler listesi elde edilmektedir. Ek olarak, benzer stratejik evrelerden geçmiş diğer organizasyonların veri tabanlarından yararlanılarak da yetkinlikler belirlenebilmektedir.
- Değerlere dayalı yetkinlik yaklaşımı: Bu yaklaşımda formal ya da informal olarak işletmenin kültürel değerlerine göre yetkinlikler belirlenmektedir. Ayrıca zaman zaman tepe yöneticilerin istek ve beklentilerine göre yetkinliklerin belirlenmesi de yapılabilmektedir.

Organizasyonlar bahsedilen yaklaşımlardan herhangi birini ya da birden fazlasını aynı anda kullanarak yetkinliklerini belirleyebilmektedirler. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta organizasyonun kendi yapı, kültür ve amaçlarına dönük yaklaşımın benimsenmesidir (Kayalı, 2012, s. 34). Organizasyonun kendi bağlamına göre benimsenmemiş yetkinlik belirleme yaklaşımı ile doğru yetkinlikler belirlenemeyecek, performans değerlendirmeden beklenen faydalar elde edilemeyecektir. Doğru belirlenmiş yetkinliklerle kurulmuş olan yetkinliğe dayalı performans yönetim sistemi ile

organizasyonun her seviyesi için performans kriterleri tanımlanabilmekte, böylece çalışanların ilerleme için hangi yetkinliklerin üstesinden gelmesi gerektiği ortaya çıkarılabilmektedir (Martone, 2003, s. 23).

2.3.5. Performans değerlendirmenin avantajları

Performans değerlendirmenin çalışanların ve örgütün performansının iyileştirilmesi, ilişkilerin geliştirilmesi, çalışanların zayıf veya güçlü yönlerinin belirlenmesi, var olan sorunların tespit edilmesi ve ortaya çıkabilecek olanların tahmin edilebilmesi gibi birçok doğrudan faydası bulunmaktadır (Pehlivan, 2008, s. 174). Performans değerlendirmenin belirtilen faydalarının yanında İKY uygulamalarına yönelik diğer faydaları ise aşağıdaki gibi sıralabilir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 162; Örüçü ve Köseoğlu, 2003, s. 203; Bilgin, 1997, s. 50-51; Canman, 1993, s. 35-37; Ataay, 1990, s. 256);

- Çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesi,
- Çalışanların hak ettiği ücretin belirlenmesi,
- Çalışanların terfi ve kıdem ile ilgili konularının düzenlenmesi,
- Çalışanlara ilişkin kararlar alınmasında nesnel bir ölçüt sağlaması,
- Çalışanlara işe alma yöntemlerinin geçerliliği hakkında bilgi vermesi,
- Örgütlerin verimliliğinin ve karlılığının artırılmasına fayda sağlaması,
- Çalışandan kaynaklanan sorunların önceden belirlenebilmesi ve gerekli önlemlerin alınabilmesi.

2.3.6. Performans değerlendirmenin dezavantajları

Performans değerlendirmenin yukarıda açıklanan faydalarının yanında bazı potansiyel dezavantajları da bulunmaktadır. Örneğin adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması iş görenin motivasyonunu bozabilmektedir (Örüçü ve Köseoğlu, 2003, s.29). Diğer yandan performans değerlendirme programları çoğu kez farklı ve zıt amaçları entegre etmeye teşebbüs etmektedir. Çalışanlar ürettikleri işin formal bir değerlendirmeye tabi tutulduğunu bildiklerinde, üstleri ile performansları hakkında açık ve samimi bir şekilde tartışamayabilmektedirler (Gavcar vd. 2006, s.34). Bunun yanında çalışanlar geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse, değerlendirme sürecine şüphe ile yaklaşabilmektedirler (Akçakanat, 2009, s. 12). Öte yandan değerlendirme yapan şahıslar çoğu kez puan vermekten kaçınmakta ve bu durum

önemli sorunları ortaya çıkarabilmektedir (Şahin ve Çalışkan, 2018, s. 122). Bazı durumlarda değerlendirmenin, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen iş gören söz konusu olduğunda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verdiği iddia edilmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003, s. 29). Dahası zaman zaman değerlendirmeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar olabilmektedir (Şahin ve Çalışkan, 2018, s. 122). Örgütlerde değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta, hem de çok pahalıya mal olmaktadır. Ayrıca çok meşgul olan yöneticilerin bu işleme yeterince ilgi göstermeye ikna edilmesi zor olabilmektedir (Gavcar vd., 2006, s.34). Bununla birlikte performansın değerlendirilmesinde kullanılan uygun standartların muhafaza edilmesi sorun oluşturabilmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003, s. 29). Son olarak ücrete dayalı performans değerlendirme sisteminin uygulandığı örgütlerde, ücretin adil bir şekilde performansa dayandırılması zor olabilmektedir (Akçakanat, 2009, s.12).

2.3.7. Performans değerlendirme hataları

Örgütlerde gerçekleştirilen performans değerlendirmenin başarılı olabilmesi için ortaya çıkabilecek muhtemel hataların engellemesi gerekmektedir. Ortaya çıkacak herhangi bir hata performans değerlendirmeden beklenen faydaların elde edilememesine neden olabileceği gibi, dezavantajların ortaya çıkmasına da sebep olabilecektir. Bu nedenle örgütler performans değerlendirme uygulamalarını gerçekleştirirken hataların yaşanmamasına dikkat etmelidirler. Örgütlerde performans değerlendirme esnasında yaşanabilecek hatalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uyargil, 2015; Bingöl, 2016; Gürbüz, 2017);

Taçlandırma (Hale) etkisi: Değerlendiricinin, çalışanın performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi, bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapmasıdır. Bu tür hatalar genellikle değerlendirenin, çalışanın tek bir olumlu bireysel özelliğini, davranışını ya da eylemini temel alarak değerlendirdiğinde ortaya çıkmaktadır (Helvacı, 2002, s. 161). Uçakta hasta bir yolcuya başarılı bir şekilde müdahalede bulunan bir kabin görevlisinin performansının sadece bu olayın etkisiyle değerlendirilmesi, diğer performans kriterlerinin göz ardı edilmesi taçlandırma (hale) etkisi olarak nitelendirilebilir. Taçlandırma etkisinin tam tersi ise karalama etkisi olarak isimlendirilmektedir. Çalışanın olumsuz bir bireysel özelliği, davranışı ya da eylemi göz önüne alınarak tüm performansı değerlendirildiğinde karalama (ters hale) etkisi ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 2007, s. 112).

Tam Nesnel Olamama: Ölçüm yöntemlerinde çalışanların iş performansına yönelik ölçümler yapılması yerine, bireylerin tutum, kişilik ve ilişkileri gibi özelliklerine bakılarak değerlendirme yapılması şeklinde ortaya çıkan değerlendirme hatasıdır. Bireylerin kişilik, tutum ve ilişkileri gibi konular örgütler için önemli olmakla birlikte, performans değerlendirmede temel amaç bireylerin iş ile ilgili performanslarının ölçülmesidir (Özdemir, 2007, s. 113). Bu bakımdan iş ile ilgili performans dikkate alınmadan yapılan değerlendirmeler nesnel olunamamasına neden olmaktadır. Kabin amiri ile kabin görevlisi arasındaki samimi ilişkinin performans değerlendirmeye yansması tam nesnel olamama olarak gösterilebilir.

Tolerans/Katılık: Tolerans, yöneticinin çalışanı gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Katılık ise yöneticinin astının performansını olduğundan daha düşük düzeyde değerlendirmesidir. Kabin amirlerinin kabin görevlilerini değerlendirirken gerçek performanslarını değerlendirme formlarına yansıtmak yerine, kabin görevlilerine daha yüksek ya da daha düşük notlar vermesi tolerans ya da katılığa örnek olarak gösterilebilir.

Tek Yönlü Ölçüm Hatası: Değerlendiricinin performansı değerlendirmek için sadece tek bir kriteri temel almasıdır. Kabin amirinin, kabin görevlisini değerlendirirken sadece yolcu memnuniyetine ilişkin davranışı göz önüne alarak tüm performansı değerlendirmesi tek yönlü ölçüm hatası olarak gösterilebilir.

Ortalama Eğilimi: Çalışanların hak etmeseler bile ölçeğin ortasına yakın bir noktada değerlendirilmesidir. Genellikle herkesi ortalama performans seviyesinde görme eğiliminden kaynaklanmaktadır (Helvacı, 2002, s. 161). Kabin amirinin tüm kabin ekibini aynı performans seviyesinde değerlendirmesi ortalama eğilimi olarak gösterilebilir.

Kişisel Önyargılar: Değerlendirici ile değerlendiren arasındaki kişisel ilişkilerden ve ırk, din, dil, cinsiyet gibi faktörlerden kaynaklanan hataları ifade etmektedir. Erkek kabin amirinin, kadın kabin görevlisini sadece cinsiyetinden dolayı yetersiz olarak değerlendirmesi kişisel önyargı olarak gösterilebilir.

Kontrast Etkisi: Değerlendiricilerin kısa süre içerisinde çok fazla durumu değerlendirmesi ve değerlendirilenin bir önceki değerlendirilen ile karşılaştırılması ile ortaya çıkan hatalardır. Kontrast etkisi özellikle çok fazla kişinin değerlendirildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Uçuş öncesi kabin ekiplerini¹¹ kontrol eden kontrol kabin amirlerinin, kabin görevlilerini değerlendirdiği esnada bir önceki değerlendirilenin

¹¹Kabin ekibi kavramı, bir uçuş faaliyetini gerçekleştiren kabin görevlilerini ve kabin amirlerini kapsamaktadır.

etkisinde kalarak bir sonraki kabin görevlisini çok iyi ya da çok kötü olarak değerlendirmesi kontrast etkisi olarak gösterilebilir.

Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme: Değerlendirmelerin uzun dönemlerde (1 yıl gibi) yapılması durumunda ortaya çıkabilecek, yakın geçmişteki durumlara göre yapılan değerlendirme hatalarıdır. Kabin amirinin kabin görevlisini değerlendirirken sadece kısa zaman önce yaşanmış olan bir olumsuzluğu göz önüne alarak değerlendirme yapması yakın geçmişteki olaylardan etkilenme olarak gösterilebilir.

Pozisyondan Etkilenme: Değerlendiricinin, değerlendirilenin pozisyonundan etkilenerek yaptığı hatalardır. Çalışanın örgüt için önemi ya da önemsizliği düşük ya da yüksek performans değerlendirmesine neden olabilmektedir. Kontrol kabin amirlerinin, kabin amirlerini başka bir bakış açısıyla, kabin görevlilerini başka bir bakış açısıyla değerlendirmesi pozisyondan etkilenme olarak gösterilebilir.

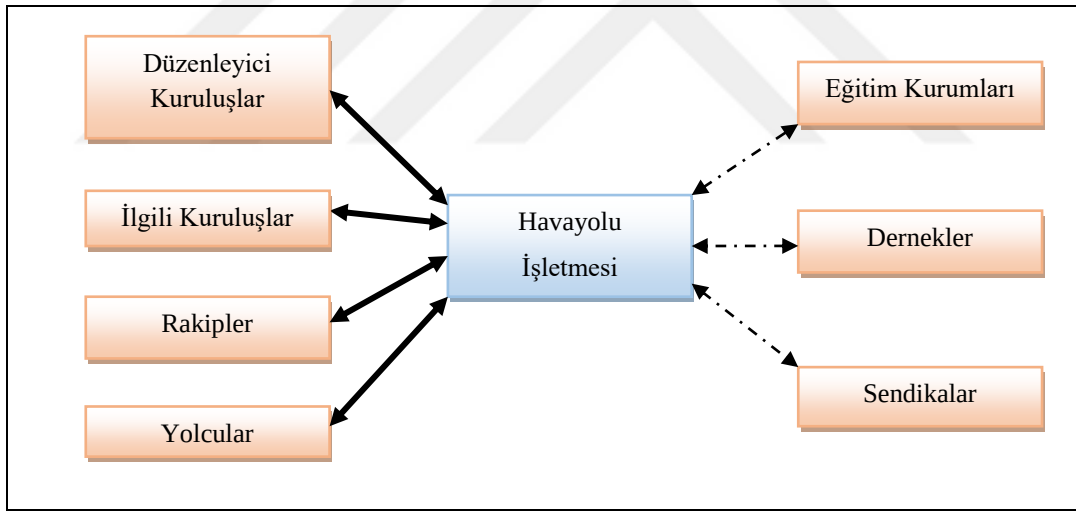
Atıf Hataları: Kişilerin performansı değerlendirilirken, davranışların nedenlerini ve dışsal faktörleri dikkate almaksızın, hataları kişiliklere atfetmeden kaynaklanan değerlendirme hatasıdır. Kabin amirinin uçuş öncesi bilgilendirme brifingine geç kalan bir kabin görevlisini, dışsal faktörlerden biri olan trafik sıkışıklığını göz önüne almadan, geç kalma sebebini kabin görevlisinin kişilik özelliğine atfetmesi, buna bağlı olarak performans notunu düşük vermesi atıf hatası olarak gösterilebilir.

2.4. Havayolu İşletmelerinin Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Alanı

Örgütsel alan, ortak bir anlam sistemini benimseyen, katılımcıların alanın dışındaki aktörlere göre birbirleriyle daha sık etkileşime girdiği örgütler topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Hoffman, 1999, s. 352). Örgütsel alan içerisinde devlet, tedarikçiler, müşteriler, finansman kaynakları, mesleki dernekler ve özel çıkar grupları gibi örgütler üzerinde zorlayıcı, normatif ve taklitçi eşbiçimlilik baskılarını ortaya çıkaran çeşitli aktörler bulunmaktadır (Boons ve Strannegard, 2000, s. 9; Scott, 1991'den aktaran Hoffman, 1999). Havayolu işletmeleri de faaliyetlerini oldukça geniş ve karmaşık bir örgütsel alan içerisinde gerçekleştirmektedirler. Havayolu işletmelerinin örgütsel alanının içerisinde hem ulusal hem de uluslararası nitelikte birçok aktör bulunmaktadır. Aktörlerin bazıları havayolu işletmelerinin hizmetlerinin tamamlayıcı unsuru konumundayken, bazıları düzenleme ve denetleme görevlerini yerine getirmekte, bazıları ise tavsiye niteliğindeki görüşlerini havayolu işletmeleriyle paylaşmaktadırlar. Ayrıca örgütsel alan

içerisinde havayolu işletmelerinin müşterileri konumunda olan yolcular ve rakipleri olan diğer havayolu işletmeleri yer almaktadır. Dolayısıyla havayolu işletmeleri faaliyetlerini gerçekleştirirken örgütsel alanda yer her bir aktörün istek ve beklentilerini göz önünde bulundurmak zorundadırlar.

Havayolu işletmelerinin örgütsel alanında havaalanı işletmeleri, yer hizmeti işletmeleri, hava trafik hizmet sağlayıcıları, düzenleyici kuruluşlar, ilgili kuruluşlar, rakipler, yolcular, uçak üreticileri, sendikalar, dernekler, eğitim kurumları, finans sağlayan işletmeler ve yakıt tedarikçileri gibi kuruluşlar bulunmaktadır. Ancak bu çalışmanın konusu havayolu işletmelerinde çalışan kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin mikro kurumsal kuram bağlamında değerlendirilmesidir. Bu nedenle örgütsel alanda yer alan bazı aktörlerin performans değerlendirme sistemlerine etki etmedikleri değerlendirildiğinden çalışmaya dâhil edilmemiştir. Şekil 2.10'da havayolu işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemlerini etkileyebilecek aktörler gösterilmiştir.



Şekil 2.10. Havayolu işletmelerinin performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel alanı

Havayolu işletmeleri, örgütsel alanda yer alan aktörlerin bazıları ile sürekli ve yoğun bir etkileşim içinde iken, bazıları ile görece daha az etkileşim içindedirler. Havayolu işletmeleri Şekil 2.10'da sürekli ve kalın oklarla bağlantıları gösterilen düzenleyici kuruluşlar, ilgili kuruluşlar, rakipler ve yolcular ile sürekli ve yoğun bir ilişki içinde bulunmak zorundadırlar. Diğer bir yandan havayolu işletmelerinin Şekil 2.10'da kesikli oklarla bağlantıları gösterilen eğitim kurumları, dernekler ve sendikalarla da etkileşim

içinde olacağı, ancak bu aktörlerle görece daha az etkileşimde bulunacağı düşünülmektedir.

2.4.1. Düzenleyici kuruluşlar

Hava taşımacılığı sektörü gelişen teknoloji, küreselleşme, ticarileşme, uluslararasılaşma ve özelleştirme gibi unsurların etkisiyle bugün herkes için her zaman olduğundan daha ulaşılabilir bir konumda bulunmaktadır. Hava trafik istatistikleri her geçen gün hava yolu yolcularının ve hava kargo miktarının arttığını göstermektedir (ACI, 2017; ACI, 2018). Ancak gelişen ve dönüşen hava taşımacılığı sektöründen elde edilen faydaların ortaya çıkması her şeyden önce sektörün emniyetli (Gerede, 2011, s. 30) ve güvenli olmasına bağlıdır. Bu bakımdan hava taşımacılığı sektörü gerek ulusal gerekse uluslararası birçok kuruluş tarafından çok sıkı bir şekilde denetlenmekte, kurallara uyum istenmektedir. Uluslararası alanda faaliyet gösteren kuruluşlar olarak ICAO, EASA ve ECAC sayılabilirken, ulusal anlamda faaliyet gösteren düzenleyici kuruluş olarak SHGM'den bahsedilebilir. Bu kuruluşların her birinin ayrı ayrı açıklanmasının, bu kuruluşların kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sistemleri üzerindeki etkilerinin anlaşılması anlamında fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

2.4.1.1. Uluslararası sivil havacılık organizasyonu

Uluslararası alanda hava taşımacılığı sektörüne yönelik düzenlemeleri gerçekleştiren kuruluşların en önemlisi Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization-[ICAO])'dür. ICAO, Uluslararası Sivil Havacılık Konferansının (Şikago Sözleşmesi) 43. Maddesi gereğince 6 Haziran 1945 tarihinde geçici olarak, Şikago sözleşmesinin 26 devlet tarafından imzalanması ile de 4 Nisan 1947 tarihinde kalıcı olarak Birleşmiş Milletler (BM)'in bir uzman kuruluşu olarak kurulmuştur. Kuruluşun merkezi Kanada'nın Montreal şehrinde bulunmaktadır. 2019 yılı itibari ile dünyadaki 195 egemen devletin 193'ü ICAO üyesi konumundadır. Vatikan ve Filistin ise BM'nin gözlemci statüsünde üyeleri olup ICAO üyesi sayılmamaktadırlar. ICAO'nun en yetkili organı tüm üyelerin tek oyla temsil edildiği genel kuruldur. Genel kurulun altında sürekli olarak görev yapan, 36 üye devletten oluşan ve bu üyelerin genel kurul tarafından seçildiği konsey bulunmaktadır. Konsey, ICAO'nun çalışmalarını yönlendiren, yasama ve yürütme faaliyetlerini yerine getiren yönetim birimidir ([http-5](http://5)).

ICAO, yapmış olduğu düzenlemeler ve almış olduğu tavsiye kararları ile hava taşımacılığı sektörü içindeki tüm aktörleri ve tüm alanları etkilemekte, zorlayıcı gücüyle kurallara uyumu sağlamaktadır. ICAO'nun temel görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (ICAO, 1997);

- Sivil havacılığın küresel olarak emniyetli ve düzenli olarak gelişimini sağlamak,
- Hava araçlarının barışsever amaçlarla imal edilmelerini ve işletilmelerini desteklemek,
- Uluslararası sivil havacılığın gelişimini sağlamak amacıyla havayollarının, havaalanlarının ve hava seyrüsefer kolaylıklarının geliştirilmesini sağlamak,
- Hava taşımacılığının, dünya çapındaki gereklerini karşılamak amacıyla düzenli, ekonomik, etkili ve emniyetli olmasını sağlamak,
- Makul olmayan rekabetin ortaya çıkaracağı ekonomik kayıpları önlemek,
- Sözleşmeye üye devletlerin haklarını tam olarak korumak ve her bir devlete havayolu işletimi konusunda eşit fırsat vermek,
- Sözleşmeye üye devletlerarasında ayrımcılık yapmamak,
- Uluslararası hava seyrüseferlerinde uçuş emniyetinin artırılmasını sağlamak,
- Uluslararası sivil havacılığın her alanında gelişimi desteklemek ve yükseltmek.

ICAO, uluslararası hava taşımacılığı sektörünün daha emniyetli, güvenli, verimli, ekonomik açıdan sürdürülebilir olmasını sağlamak ve çevresel açıdan sorumlu politikalar geliştirmek için çalışmaktadır. ICAO bu hedefleri gerçekleştirmek amacıyla üye devletler için kapasite gelişimlerini koordine etmekte, hava seyrüseferi ve emniyet için küresel planlar üretmekte, hava taşımacılığı sektörü performans ölçütlerini izlemekte ve raporlamakta ve üye devletlerin sivil havacılık gözetim yeteneklerini emniyet ve güvenlik alanında denetlemektedir ([http-6](http://6)). Bunların yanı sıra ICAO üye ülkelere, uluslararası hava taşımacılığına ilişkin konularda, hava taşımacılığının ekonomi politikalarında ve hukuki anlamdaki düzenlemelerin oluşturulmasında rehberlik etmektedir ([http-7](http://7)).

ICAO'nun görev, sorumluluk ve amaçları hava taşımacılığı sektörünün tüm alanlarını etkilediği gibi kabin görevlilerinin görev, sorumluluk ve yetkinliklerini de etkilemektedir. Kabin görevlilerinin hangi yetkinlik ve yeterliliklere sahip olması gerektiği, görevlerini yaparken hangi emniyet ve güvenlik prosedürlerinden sorumlu oldukları ve uçağa ilişkin teknik bilgi düzeyleri gibi konuların tamamı ICAO'nun belirlemiş olduğu standartlarda açıkça tanımlanmaktadır. Bu bağlamda gerçekleştirilen denetlemelerde bu

kriterler aranmakta, kabin görevlileri bu kriterler üzerinden değerlendirilmektedir. Örneğin ICAO gerçekleştirmiş olduğu Evrensel Emniyet Gözetim Denetim Programı (Universal Safety Oversight Audit Programme-[USOUP] denetlemelerinde bir ülkenin havacılık emniyetine ilişkin tüm faaliyetlerini 8 genel başlık altında incelemektedir. Bu başlıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir ([http-8](http://8));

- Temel havacılık mevzuatı ve havacılıkla ilgili diğer düzenlemeler
- Sivil havacılık organizasyon yapısı
- Personel lisanslama faaliyetleri
- Uçak operasyonları
- Sivil uçakların uçuşa elverişlilikleri
- Havaalanları
- Hava trafik hizmetleri
- Kaza ve ciddi olay araştırmaları

Yukarıda bahsedilen başlıklarda emniyete ilişkin denetlemeler, ICAO'nun hava taşımacılığı sistemini düzenlemeye yönelik yayınlamış olduğu 19 Ek'in¹² 17'sini içermektedir. Denetlemelerde kabin görevlileri görev, sorumluluk ve yeterliliklerine ilişkin olarak değerlendirilmekte, denetlemelerin sonucuna göre kabin görevlilerine işletmeler tarafından performans notları verilmektedir. Dahası kabin görevlilerinin performans değerlendirme kriterlerinin bazıları ICAO'nun belirlemiş olduğu emniyet ve güvenlik standartlarına ilişkin olarak belirlenmektedir. Dolayısıyla ICAO'nun yapmış olduğu düzenlemeler doğrudan kabin görevlilerinin performans değerlendirme sistemlerini etkilemektedir.

2.4.1.2. Avrupa havacılık emniyeti ajansı

Hava taşımacılığı sisteminin düzenlenmesi konusunda önemli kuruluşlardan bir diğeri Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (European Aviation Safety Agency-[EASA]'dır. EASA, 2002 yılında kurulmuş olup, faaliyetlerine 2003 yılında başlamıştır. Kuruluşun merkezi Almanya'nın Köln şehrinde bulunmaktadır. Kuruluşun 32 üyesi bulunmakla birlikte, bu üyelerin 28'i Avrupa Birliği (AB) ülkesi olup, İsviçre, Norveç, Lihtenştayn ve

¹²1945 yılında imzalanan Şikago sözleşmesinin hava taşımacılığı sektörünün kurallarını belirleyen ve ICAO tarafından sürekli güncellenen 19 adet ek'i bulunmaktadır. Bu ek'ler ICAO ekleri (annex) olarak da isimlendirilmektedir.

İzlanda ise AB dışından üye ülkeleridir. Kuruluşun yönetimi üye ülkelerin birer oyla temsil edildiği yönetim kurulundadır. Ancak AB üyesi olmayan 4 ülkenin kararların alınmasında oy hakları bulunmamaktadır. Bunun yanında Arnavutluk, Bosna-Hersek, Gürcistan, Moldova, Karadağ, Kuzey Makedonya Cumhuriyeti ve Sırbistan da yönetim kurulunda gözlemci olarak temsil edilen ülkelerdir. Bu ülkeler de EASA üyesi olmamalarına rağmen EASA kararlarını uygulayan ülkelerdir. EASA, ICAO gibi tüm dünya devletlerini bağlayıcı özellikte olmayıp sadece AB üyesi ülkelerin hava sahalarındaki düzenlemeleri gerçekleştirmektedir. Türkiye ise Avrupa Birliği [AB]'ne uyum süreci kapsamında EASA'nın gerçekleştirmiş olduğu düzenlemelere ve almış olduğu tavsiye kararlarına uyum sağlamakla yükümlüdür. EASA'nın temel görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (<http-9>);

- Havacılık emniyeti mevzuatını hazırlamak ve AB üye ülkelere teknik danışmanlık yapmak,
- Avrupa havacılık emniyeti mevzuatının tüm AB üyesi ülkelerde düzgün bir şekilde uygulanmasını sağlamak için denetimler yapmak, eğitim ve standardizasyon programları hazırlamak,
- Hava taşıtlarının, motorların ve diğer bileşenlerin emniyet ve çevre tip sertifikalarını onaylamak,
- Dünya genelindeki uçak tasarım organizasyonlarını ve AB ülkeleri dışındaki üretim ve bakım organizasyonlarını onaylamak,
- AB üyesi dışındaki ülkelerin işletmecilerinin yetkilendirmesini yapmak,
- AB üyesi ülkelerin havaalanlarını kullanan yabancı uçakların Safety Assessment Foreign Aircraft [SAFA] denetlemelerinin koordinasyonunu yapmak,
- Havacılık emniyetini artırmak amacıyla veri toplamak, analiz etmek ve araştırma yapmak.

EASA, tıpkı ICAO gibi hava taşımacılığı sektörünün tüm alanlarına yönelik düzenlemeler yapmaktadır. EASA'nın düzenlemeleri ICAO'nun standart ve tavsiye kararlarına uyumlu bir şekilde yapılmaktadır. Yapılan düzenlemelerin çok büyük bir kısmı hava taşımacılığının emniyetini ve güvenliğini artırmaya yönelik düzenlemelerdir. EASA yapmış olduğu denetlemeler yoluyla düzenlemelere uyum sağlanıp sağlanmadığını denetlemekte ve gerekli aksiyonların alınmasını sağlamaktadır. Denetlemelerin gerçekleştirildiği alanlardan biri de kabin görevlilerinin emniyet ve güvenliğe ilişkin görev, sorumluluk ve yetkinlikleridir. Örneğin yabancı hava aracı emniyet değerlendirmesi

(SAFA) denetlemesinde havayolu işletmeleri toplam 54 madde üzerinden değerlendirilmektedir. SAFA’da yer alan bu 54 maddenin 14 tanesi doğrudan kabin görevlilerinin görev ve sorumluluk alanları ile ilgili olup, 1 madde ise doğrudan kabin görevlileri başlığını taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında EASA’nın yapmış olduğu düzenlemeler ve almış olduğu tavsiye kararları doğrudan kabin görevlilerinin performans değerlendirme kriterlerine ve performans değerlendirmelerine etki etmektedir. Kabin görevlilerinin performans değerlendirme kriterleri denetlemelerde dikkat edilen hususlara göre düzenlenmekte ve denetlemelerden gelen sonuçlara göre bazı kriterlerin performans notları verilmektedir. Dolayısıyla EASA’nın yapmış olduğu düzenlemeler ve almış olduğu tavsiye kararları doğrudan kabin görevlilerinin performans değerlendirme sistemleri üzerinde etkisini göstermektedir.

2.4.1.3. Avrupa sivil havacılık konferansı

Uluslararası alanda düzenleyici kuruluş anlamında bahsedilmesi gereken bir diğer kuruluş Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (European Civil Aviation Conference-[ECAC]’dır. ECAC, 1955 yılında devletlerarası bir kuruluş olarak Avrupa Hava Ulaşımının Koordinasyonu Konferansı sonucunda kurulmuştur. Merkezi Fransa’nın başkenti Paris’te bulunmaktadır. Kuruluşun 44 üye ülkesi bulunmaktadır. Bu üyelerin 28’i AB ülkesiyken, 16’sı AB üyesi olmayan ülkelerdir. ECAC, sivil havacılık politikalarını ve konferansa üye ülkeler arasındaki uygulamaları uyumlu hale getirmeyi ve aynı zamanda konferansa üye ülkeler ile dünyanın diğer bölgeleri arasında, politika konularında ortak anlayışı teşvik etmeyi amaçlamaktadır ([http-10](http://10)). Türkiye ECAC’ın kurucu üye ülkelerinden biridir. Bu bağlamda Türkiye, ECAC’ın düzenlemelerine ve tavsiye kararlarına uyum sağlamakla yükümlüdür. Bu kurallara uyum sağlanıp sağlanmadığı ise ECAC’ın yapmış olduğu denetimler (ECAC Havacılık Güvenliği Denetimi-Ulusal Seviye [ECAC Aviation Security Audit-National Level] gibi) yoluyla araştırılmakta, gerekli ise aksiyonların alınması sağlamaktadır. ECAC, tıpkı ICAO ve EASA gibi hava taşımacılığı sektörünün tüm alanlarını etkilemektedir. Havayolu işletmelerinde çalışan kabin görevlileri de bu alanlardan birinde yer almaktadır. Bu kapsamda ECAC’ın yapmış olduğu düzenlemeler kabin görevlilerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin değişiklikler ortaya çıkarabilmekte, performans değerlendirme kriterlerini değiştirebilmektedir. Dolayısıyla ECAC, havayolu işletmelerinin örgütsel alanı içinde yer alan ve kabin görevlilerinin performans değerlendirme sistemlerini etkileyebilecek bir aktör olarak görülmektedir.

2.4.1.4. Sivil havacılık genel müdürlüğü

Türkiye’de hava taşımacılığı sektöründe düzenleyici kuruluş olarak faaliyet gösteren kuruluş SHGM’dir. SHGM, havacılık faaliyetlerinin artması ve düzenlemelerin tek bir elden yapılması gerekliliği gibi nedenlerle 1954 yılında Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı adı altında kurulmuş ve 1987 yılında yapılan değişiklik ile bugünkü adını almıştır. SHGM, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı’na bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Merkezi Ankara’da bulunmaktadır. SHGM, uluslararası alanda taraf olduğu anlaşmalar ve üyeliklerin şartlarına bağlı kalarak, Türkiye’de sivil havacılık alanında kural ve standartları belirlemeye yetkili olan tek kuruluştur. Koymuş olduğu standart ve kurallara uyumun sağlanması için kişi ve tüzel kişilerin faaliyetlerini denetlemek, faaliyet izinlerini vermek ve yetkilendirmelerini yapmak, gerekiyorsa bu izin ve yetkilendirmeleri iptal etmek, standart ve kurallara uymayanları cezalandırmak SHGM’nin görevleri arasındadır (Çınar, 2015, s. 180). SHGM’nin görev alanı Türkiye’deki hava taşımacılığı sektörünün tamamını kapsamaktadır. Bu bağlamda yapmış olduğu düzenlemeler her bir havacılık paydaşını doğrudan etkilemektedir. Bu paydaşlardan biri de elbette havayolu işletmeleridir.

Havayolu işletmelerinin faaliyetlerini gerçekleştirirken uymaları gereken kurallar, standartlar, teknik yeterlilikler ve beceriler gibi kriterler SHGM tarafından belirlenmekte ve denetlenmektedir. SHGM’nin düzenleme ve denetim yetkisinin içinde şüphesiz kabin görevlileri de yer almaktadır. Örneğin SHGM, EASA’nın yapmış olduğu SAFA denetlemesine benzer şekilde, yerli hava aracı emniyet denetimi Safety Assessment National Aircraft [SANA] denetlemelerini gerçekleştirmektedir. SANA denetlemesinin kriterleri ile SAFA denetlemesinin kriterleri birbirine benzemektedir. SANA denetlemesinin amacı uçuş emniyetini artırmak için işletmelerin uluslararası kriterleri karşılamasına yardımcı olmak, eksikler varsa tespit etmek ve gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlamaktır. Bu bağlamda havayolu işletmelerinde görev yapan kabin görevlilerinin performans değerlendirme sistem ve kriterleri SHGM’nin yapmış olduğu düzenleme ve denetlemelerden etkilenmektedir. Kabin görevlilerinin çalışma alanında ortaya çıkan bir aksaklık ya da düzeltici işlem, kabin görevlilerinin performans değerlendirmelerine yansımakta, dahası performans değerlendirme kriterleri üzerinde de etki göstermektedir.

2.4.2. İlgili kuruluşlar

Havayolu işletmelerinin örgütsel alanı içerisinde düzenleyici kuruluşlar gibi hareket eden, ancak herhangi bir düzenleme yetkisi olmayıp, sadece tavsiye kararları alabilen kuruluşlar bulunmaktadır. Bu kuruluşlar hava taşımacılığının daha ekonomik, emniyetli ve güvenli olmasını, işletmelerin yıkıcı rekabetten korunmasını ve sektörün daha sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermesini amaçlamaktadırlar. Bu bölümde ilgili kuruluş olarak Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Association-[IATA])’den bahsedilmektedir.

IATA, 1945 yılında havayolu işletmeleri tarafından Küba’nın Havana şehrinde kurulmuştur. Kurulduğu yıllarda üye olarak Avrupa ve Kuzey Amerika kıtasında yer alan 31 ülkeden 57 havayolu şirketi bulunmaktayken, 2020 yılı itibari ile tüm dünyadan 290 havayolu işletmesi IATA’da temsil edilmektedir ([http-11](#)). Üye olan 290 havayolu işletmesi, küresel düzeydeki tüm hava trafiğinin %82’sini gerçekleştirmektedir ([http-12](#)). Kuruluşun merkezi Kanada’nın Montreal şehrinde bulunmaktadır. IATA’nın amacı hava taşımacılığının emniyetli, güvenli, ekonomik ve güvenilir olarak gelişmesini sağlamaktır ([http-13](#)). Bu amacın yanında IATA, hava taşımacılığının dünya ekonomilerine olan katkısına ilişkin farkındalığın artırılması, havayolu işletmeleri için makul olmayan kural ve ücretlerle ilgili karar vericilerle uzlaşının sağlanması, havayolu işletmelerinin maliyetlerinin azaltılması ve aynı zamanda yolcu konforunun artırılması için çalışmalar yapmaktadır ([http-14](#)). Türkiye’nin en çok yolcu taşıyan 8 havayolu işletmesi IATA üyesidir.

IATA, üye olan havayolu işletmelerine hem emniyet ve güvenliğe ilişkin hem de yolcu konforuna ilişkin tavsiyelerde bulunmaktadır. Gerek emniyet ve güvenliğe ilişkin, gerekse yolcu konforuna yönelik olan tavsiyelerin bir kısmı kabin içi hizmet süreçlerinin kapsamına girebilmektedir. Bu bağlamda kabin içi hizmet prosedürlerini gerçekleştiren kabin görevlilerinin görev ve sorumluluklarında zaman zaman tavsiyeler neticesinde değişiklikler yaşanabilmektedir. Dolayısıyla yaşanan değişiklikler, kabin görevlilerinin performans değerlendirme sistemlerini etkileyebilmektedir. Tavsiyeler neticesinde yeni görev ve sorumluluk alanları ortaya çıkabilmekte, görev ve sorumluluklar birer performans değerlendirme kriteri olarak belirlenebilmektedir. IATA’nın tavsiye kararları IATA Operasyonel Emniyet Denetimi (IATA Operational Safety Audit- [IOSA] denetimleri ile kontrol edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında IATA’nın kabin görevlilerinin performans değerlendirme sistemleri üzerinde etkisi olduğundan bahsedilebilir.

2.4.3. Rakipler

Rakip kavramı Türk Dil Kurumu [TDK] sözlüğüne göre herhangi bir işte, birbirini geçmeye çalışan, aynı şeyi elde etmeye uğraşan kimse (http-15) olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler açısından rakip, aynı müşteri kitlesine, aynı ürünleri ya da hizmetleri satmaya çalışan kuruluşlardır (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 94). Bu bağlamda havayolu işletmeleri açısından rakip, aynı uçuş hatlarında faaliyet gösteren, aynı yolcuları taşımaya istekli olan ve benzer hizmet süreçlerini kullanan havayolu işletmeleri olarak tanımlanabilir. Ancak havayolu işletmelerinin tek rakibi diğer havayolu işletmeleri değildir. Havayolu işletmeleri hava yolu taşımacılığının yanında ikame taşımacılık hizmeti sunan diğer ulaşım modlarını da rakip olarak görmek zorundadırlar. Benzer hizmet süreçlerini gerçekleştiren havayolu işletmeleri ve diğer ulaşım modlarında yolcu taşımacılığı yapan işletmeler havayolu işletmeleri için birer tehdit unsurudur. Bu tehdit unsurlarının dikkatlice analiz edilmesi ve sürekli olarak gözlem altında tutulması havayolu işletmeleri için rekabet avantajının elde edilmesinde ve korunmasında, ortalamanın üzerinde kar elde edilebilmesinde ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında en önemli etkenlerden biridir. Bu bakış açısıyla diğer havayolu işletmelerinin ve diğer ulaşım modlarındaki işletmelerin taşımacılık sürecinde hangi emniyet ve güvenlik prosedürlerini uyguladığı, yolcu konforu ve memnuniyetine yönelik olarak uygulamış olduğu faaliyetlerin bilinmesi önem arz etmektedir.

Rakipler tarafından uygulanan süreçlerin bilinmesi hizmet süreçlerinin eksikliklerinin görülebilmesine, yeni uygulamaların ortaya çıkmasına ve dolayısıyla hizmet sunumunu gerçekleştiren kişilerin görev ve sorumluluklarının değişmesine neden olabilmektedir. Kabin görevlileri de kabin içi hizmet sunum süreçlerini yerine getiren çalışanlar olarak bu durumundan doğal olarak etkilenmektedirler. Rakiplerde uygulanan bir sürecin alınıp işletmede uygulanmaya başlanması ya da daha iyi bir uygulamanın süreçlerin içine dâhil edilmesi, kabin görevlilerinin görev ve sorumluluklarının değişmesine neden olabilmektedir. Bu bağlamda yeni görev ve sorumluluklara bağlı olarak performans değerlendirme kriterleri de değişebilmektedir. Dolayısıyla havayolu işletmelerinin performans değerlendirme sistemleri rakiplerin durumundan etkilenebilmekte ve zaman zaman değişikliğe uğrayabilmektedir.

2.4.4. Yolcular

Havayolu işletmeleri gelirlerini birçok farklı kanaldan elde etmekle birlikte, tüm gelirlerdeki en büyük pay yolculardan elde edilen gelirlerdir. Bu kapsamda yolcuların

emniyetli ve güvenli bir şekilde bir noktadan diğer bir noktaya taşınması, memnun edilmesi, konforlarının sağlanması ve sadakatlerinin kazanılması havayolu işletmeleri için oldukça önemlidir. Bu, hem rekabet avantajının elde edilebilmesi için hem de havayolu işletmesinin sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından gereklidir. Yolcu memnuniyetinin ve sadakatinin sağlanabilmesi için havayolu işletmeleri tüm faaliyet süreçlerinde olduğu gibi kabin içi hizmet sürecinde de önemli düzenlemeler gerçekleştirmektedirler. Bu önemin yansıması ise kabin görevlilerinin performans değerlendirme kriterlerinde kendini göstermektedir.

Performans değerlendirme kriterleri arasında kabin görevlilerinin yolcularla olan iletişimleri, yolculara verilen hizmet süreci, güler yüzlü ve hoşgörülü olmak gibi kriterler bulunmaktadır. Bu kriterlerin kabin görevlileri tarafından karşılanması ile yolcuların memnun edileceği ve sadakatlerinin kazanılacağı düşünülmektedir. Bunun yanında havayolu işletmeleri zaman zaman hizmet sunum sürecine ilişkin olarak yolcuların görüş ve önerilerine başvurabilmektedir. Görüş ve öneriler ile geliştirilmesi gerekli olan alanlar tespit edilmekte, yolcuların memnuniyeti ve sadakatleri kazanılmaya çalışılmaktadır. Yolculardan alınan görüş ve öneri olarak kabin içi hizmet sunum sürecine ilişkin görüş ve öneriler de alınabilmektedir. Bu kapsamda alınan görüş ve öneriler ile yeni bir kabin içi hizmet prosedürü tasarlanabilmekte, bu hizmet prosedürü kabin görevlilerinin performans değerlendirme kriterleri arasında yerini alabilmektedir. Dolayısıyla kabin görevlilerinin performans değerlendirme sistemleri üzerinde yolcuların doğrudan etkisinin bulunduğu bahsedilebilir.

2.4.5. Sendikalar

6356 sayılı Toplu İş Sözleşmesi ve Sendika Kanunu Madde 2’de sendika “işçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için en az yedi işçi veya işverenin bir araya gelerek bir işkolunda faaliyette bulunmak üzere oluşturdıkları tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar” (http-16) olarak tanımlanmaktadır. TDK ise sendikayı işçilerin veya işverenlerin iş, kazanç, toplumsal ve kültürel konular bakımından çıkarlarını korumak ve daha da geliştirmek için aralarında kurdukları birlik (http-17) olarak tanımlamaktadır. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere sendika kavramının içinde hem çalışan sendikaları hem de işveren sendikaları yer almaktadır. Bu çalışmada ele alınan sendika türü sadece çalışan sendikalarıdır. Çalışanların hak ve özgürlüklerini korumak üzere kurulmuş olan sendikalar, işverenlerle görüşme ve

pazarlıklar yapmakta, çalışma yaşamına ilişkin sorunlar ortaya çıktığında çözüm için işveren ve düzenleyici kuruluşlar ile bilgi alışverişinde bulunmakta ve çalışanların yasal haklarını korumak adına çalışanlara hukuki destek sağlamaktadırlar (Adal, 2015, s. 578-579). Bu bağlamda hava taşımacılığı sektöründe de çalışanların hak ve özgürlüklerini korumak adına kurulmuş olan sendikalar bulunmaktadır. Türkiye’de sendikaların iş kolu esasına göre kurulmasına izin verildiğinden, hava taşımacılığı sektöründe kurulmuş olan sendikalar sektördeki tüm çalışanları temsil kabiliyetine sahiptir. Bahsedilen çalışanlardan biri de havayolu işletmelerinde çalışan kabin görevlileridir. Kabin görevlilerinin çalışma yaşamına ilişkin hak ve özgürlükleri, görev ve sorumlulukları ya da yaşanacak herhangi bir hukuki olay kapsamında, sendikalar kabin görevlilerinin yanında yer alabilmektedir. Bu kapsamda kabin görevlilerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin oluşturulan performans değerlendirme kriterlerinin de sendikaların öneri ve tavsiye kararlarından etkilenebileceği değerlendirilmektedir.

2.4.6. Dernekler

5253 sayılı Dernekler Kanunu Madde 2’de dernek, “kazanç paylaşma dışında, kanunlarla yasaklanmamış belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, en az yedi gerçek veya tüzel kişinin, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kişi toplulukları (http-18)” olarak tanımlanmaktadır. TDK ise derneği, belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek için kurulan yasal topluluk, cemiyet olarak tanımlamaktadır (http-19). Bir derneğin kurulmasının temel nedeni ortak bir amacın varlığı ile açıklanabilir. Bu ortak amaç bazı dernekler için sportif, bazıları için kültürel olabilirken, bazıları için ise mesleki amaçlar olabilmektedir (Sezer, 2008, s. 5). Bu çalışma sadece mesleki amaçlarla kurulmuş olan dernekleri kapsamaktadır. Hava taşımacılığı sektöründe mesleki amaçlarla kurulmuş olan dernekler bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi de kabin görevlilerinin mesleki hak ve çıkarlarını korumak üzere kurulmuş olan TASSA’dır. Derneğin kuruluş tüzüğüne göre dernek, üyelerinin ekonomik, sosyal, hukuki, yasal, teknik ve çalışma yaşamına ilişkin konularda çalışmalar yapmaktadır (http-20). Dolayısıyla dernek, kabin görevlilerinin performans değerlendirme sistemleri ile ilgili havayolu işletmelerine tavsiye ve önerilerde bulunabilmektedir. Bu bağlamda derneğin önerisi ile yeni bir performans kriteri tanımlanabileceği, var olan bir kriterin kaldırılabilmesi ya da mevcut kriterlerin revizyona uğrayabileceği değerlendirilmektedir.

2.4.7. Eğitim kurumları

Eğitim kurumları hava taşımacılığı sektörü için personel yetiştiren kurumlardır. Bu kurumların bazıları devlet kontrolünde iken, bazıları özel sektör sahipliğindedir. Hava taşımacılığı sektöründe personel yetiştirmeye yönelik eğitimlere bakıldığında 3 farklı eğitim türü ile karşılaşılmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cavcar, 2015, s. 44);

- Meslek edindirme kursları
- Hizmet içi eğitimler
- Okullar

Bu çalışmada eğitim kurumları başlığı altında ele alınan eğitim türleri meslek edindirme kursları ve okullardır. Bu eğitim türlerinde kurumlar, havayolu işletmelerinde çalışmaya istekli olan kişileri havacılık eğitimine tabi tutmaktadırlar. Türkiye’de birçok özel sektör girişimcisi havayolu işletmelerinde kabin görevlisi olarak çalışmaya istekli olan kişileri eğitmek amacıyla kurslar tertip etmekte ve havacılık ile ilgili eğitimler vermektedir. Ayrıca kabin görevliliği eğitimleri Türkiye’de hem lise düzeyinde Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde, hem de ön lisans düzeyinde üniversitelerde verilmektedir. Bu okullarda kabin görevlilerinde bulunması gerekli olan başlıca özelliklere yönelik dersler verilmekte ve sektördeki nitelikli çalışan sayısının artırılması amaçlanmaktadır. Okullarda verilen bu eğitimler sayesinde havayolu işletmelerinin eğitim maliyetleri azalabilmekte, havayolu işletmeleri nitelikli çalışanlara daha kolay bir şekilde ulaşabilmektedirler. Ayrıca verilen eğitim sayesinde kabin görevlilerinin görev ve sorumluluk bilinçleri artmakta ve performansları artabilmektedir. Bu bağlamda eğitim kurumlarında verilen eğitimler sayesinde havayolu işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinde dolaylı bir etkinin oluşabileceği değerlendirilmektedir.

2.5. Yeni Kurumsal Kuram, Mikro Kurumsal Kuram ve Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkiler

Örgütler küreselleşme, teknolojik değişimlerin çok hızlı yaşanması, üretim maliyetlerin artması, küresel boyutta yaşanan ekonomik, siyasal ve sosyal krizler, artan rekabet baskısı ve daha fazla karlılık gibi nedenlerle maliyetlerini eskisinden daha fazla azaltmayı amaçlamaktadırlar. Özellikle hizmet örgütlerinin maliyetlerini oluşturan en önemli unsurlardan biri çalışan maliyetleridir. Örneğin Türk Hava Yolları [THY]’nın 2019 yılı ilk dokuz aylık raporuna göre, çalışan giderlerinin tüm faaliyet giderleri içindeki oranı

yaklaşık %17 olarak gerçekleşmiştir (http-21). Dolayısıyla örgütlerde verimliliği düşük çalışanlarla verimliliği yüksek çalışanların birbirlerinden ayrılması, verimliliği düşük çalışanlar için önlemler alınması, verimliliği yüksek çalışanların da ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda örgütlerde çalışanların iş performanslarının değerlendirilebilmesi için performans değerlendirme uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Performans değerlendirme, örgütlerin çalışanlarını değerlendirmek, yeterliliklerini geliştirmek, performanslarını artırmak ve ödülleri dağıtmak amacıyla kullanılan bir İKY işlevidir (Fletcher, 2001, s. 473). Bu bağlamda performans değerlendirmeden beklenen faydaların elde edilebilmesi için performans değerlendirme sistem ve kriterlerinin doğru olarak belirlenmesi gerekmektedir. Doğru belirlenmemiş sistem ve kriterler, doğru performans çıktıları ortaya koyamayacak ve insan kaynaklarına ilişkin alınacak kararların hatalı olmasına neden olabilecektir.

Kararların alınmasına ilişkin olarak örgüt kuramları farklı görüşler ortaya koymaktadırlar. Örneğin koşul bağımlılık kuramı örgütlerin kararlarının çevre, teknoloji, strateji ya da büyüklük gibi faktörlerden etkilendiğini, bu faktörlere göre alınan kararların örgütsel yapı ile uyum sağladığında verimliliğin arttığını, uyum sorunu yaşandığında ise performansın düştüğünü ifade etmektedir (Koç, 2013, s. 32-33). Diğer bir örgüt kuramı olan kaynak bağımlılığı kuramı, kararların hem işletmenin içindeki güç ilişkilerinden hem de işletmenin çevresi ile girdiği bağımlılık ilişkilerinden etkilendiğini ifade etmektedir (Sayılar, 2013, s. 52). Yeni kurumsal kuram ise örgütlerde alınan kararların, örgütün faaliyet göstermiş olduğu örgütsel alanda yer alan aktörlerin zorlayıcı, normatif ya da taklitçi baskılarından etkilendiğini ifade etmektedir (Özen, 2013, s. 122). Bu çalışmada havayolu işletmelerinin kabin görevlilerine uyguladığı performans değerlendirme sistemlerinin yeni kurumsal kuramın bir alt dalı olan mikro kurumsal kuram bağlamında incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda performans değerlendirme sisteminin seçimi, işletilmesi ve geliştirilmesi gibi kararlarda örgütsel alanda yer alan aktörlerin etkisinin olabileceği değerlendirilmektedir.

Yeni kurumsal kuram örgütleri makro bir bakış açısıyla incelemekte, örgütlerin kurumsal çevrelerinde yer alan aktörlerden etkilenecek yapılarını değiştirdiklerini ifade etmektedir. Kurama göre örgütler, örgütsel alan içinde yer alan aktörlerin yeni bir düşünce ya da uygulamaya ilişkin faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan zorlayıcı, normatif ya da taklitçi baskılarına maruz kalmaktadırlar. Örgütler, örgütsel alanda ortaya çıkan bu baskıların ortaya çıkardığı istekleri meşruiyet ya da verimlilik arayışı ile törensel olarak

veya rasyonel olarak kabul etmektedirler. Bu kabul edişin sonucunda örgütlerin yapılarında benzerlikler ortaya çıkmakta, eşbiçimli hale gelmektedirler. Mikro kurumsal kuram ise örgütsel alanda meydana gelen bir değişim sonucunda ortaya çıkan yeni bir uygulama ya da düşünce için oluşturulan baskıların, örgüt içinde göstermiş olduğu etkilere odaklanarak, bu etkilerin örgüt içinde ne gibi değişimler ortaya çıkardığı, nasıl kanıksandığı, alışkanlık haline geldiğı ve yayılım gösterdiğini inceleme altına almaktadır. Mikro kurumsal kuram, yeni kurumsal kuramın aksine örgüt düzeyine odaklanmış olup, yeni bir uygulama ya da düşüncenin iletişim ağıları, motivasyon, örgüt kültürü, eğitim, liderlik, grup dinamikleri, bilginin kullanımı, örgütsel adanmışlık, örgütsel kimlik, sosyalizasyon ve öğrenen örgüt gibi konularda yaptığı değişimleri inceleyerek kurumsallaşmanın nasıl gerçekleştiğini açıklamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla bir uygulama ya da düşüncenin kurumsallaşması sürecinin açıklanmasında yeni kurumsal kuram ve mikro kurumsal kuramın birarada ele alınması gerekmektedir. Her iki kuram bir arada ele alındığında yeni kurumsal kuramın makro düzeyde yaptığı açıklamaların oluşturduğu boşluklar mikro kurumsal kuramın açıklamaları ile doldurulmakta, böylece kurumsallaşma sürecinin doğası anlaşılabilir.

İKY uygulamalarının açıklanmasında kurumsal kuramın teorik bir lens olarak kullanıldığı birçok çalışma gerçekleştirilmiştir (Wright ve McMahan, 1992; Barringer ve Milkovich, 1998; Paauwe ve Boselie, 2003). Bu çalışmaların birçoğu örgütlerin İKY uygulamalarının DiMaggio ve Powel (1983)'ın ileri sürmüş olduğu zorlayıcı, normatif ya da taklitçi eşbiçimlilik baskılarından nasıl etkilendiğini araştırmaktadır. Örneğin Paauwe (2009) İKY uygulamalarını şekillendiren birçok faktörün örgütün dışında olduğunu, dolayısıyla İKY uygulamalarının dış baskılara nasıl ve neden tepki verdiğini anlamak için makro düzeyde bir teorileştirmenin gerekli olduğunu belirtmektedir. Diğer bir yandan son zamanlarda literatürde yeni kurumsal kuram bakış açısıyla kurumların mikro temellerine yönelik gerçekleştirilen çalışmalarla (Bitektine ve Haack, 2015; Powell ve Rerup, 2017) da karşılaşmaktadır. Bu çalışmalar ise kurumların örgüt düzeyinde nasıl oluşturulduğu ve meşrulaştığını incelemektedirler. Dolayısıyla kurumsal kuram İKY uygulamalarının açıklanmasında örgütsel alan düzeyinde açıklamaların yapılmasına olanak sağlamasının yanında örgütsel, örgüt içi ve hatta bireysel düzeyde açıklamaların yapılmasına da olanak sağlamaktadır (Lewis vd., 2019). Bu kapsamda İKY'nin önemli işlevlerinden biri olan performans değerlendirmenin, örgütün içinde bulunmuş olduğu örgütsel alanda ortaya çıkan zorlayıcı, normatif ya da taklitçi baskılardan etkilenebileceğı değerlendirilmektedir.

Bu baskılar sonucunda örgütler performans değerlendirmeye ilişkin yeni bir uygulama ya da düşünceyi verimlilik veya meşruiyet arayışı ile rasyonel olarak ya da törensel olarak benimseyebileceklerdir. Performans değerlendirme sisteminin rasyonel ya da törensel olarak benimsenmesi, sistemin etkinliği hakkında yorum yapılabilmesine imkân sağlayacaktır.

Diğer yandan yeni kurumsal kuramın iddia ettiği örgütsel alan kaynaklı baskılardan hangilerinin performans değerlendirme sistemleri üzerinde etkili olduğunun da bilinmesi gerekmektedir. Bu sayede baskıların kimlerden kaynaklandığı, nasıl ortaya çıktığı, baskılara ne şekilde cevap verildiği ve performans değerlendirme sistemini nasıl etkilediğine ilişkin bilgiler ortaya çıkarılabilir. Baskıların kimlerden kaynaklandığı, nasıl ortaya çıktığı, nasıl cevap verildiği ve performans değerlendirme sistemini nasıl etkilediği gibi sorular, örgütün içi olarak tanımlanan mikro düzeyde yaşanan değişim süreçleri üzerinde de etkili olabilir. Zorlayıcı bir baskı sonucunda benimsenen yeni bir performans değerlendirme uygulaması, meşruiyet kaygısıyla ayrı tutma yaklaşımı kullanılarak kişiler arası etkileşimlerde çok fazla değişiklik ortaya çıkarmayabilir. Tam tersine taklitçi bir baskı sonucunda benimsenen yeni bir performans değerlendirme uygulaması, verimlilik beklentisiyle rasyonel olarak benimsendiğinde, kişiler arası etkileşimlerde büyük değişiklikler ortaya çıkarabilir.

Faizal (2005)'ın yapmış olduğu çalışmada, performans değerlendirmeye ilişkin etkileşimlerin örgüt kültürü, iletişim, motivasyon, liderlik, sosyalizasyon, örgütsel adanmışlık, bilgi değişimi, ast-üst ilişkileri ve örgütsel öğrenme gibi örgütsel süreçlerde ortaya çıktığı ve performans değerlendirme uygulamalarının bunlardan etkilenecek kurumsallaştığı ifade edilmektedir. Benzer şekilde Tzeng (2018)'in çalışmasında da yeni bir bilgi ya da uygulamanın kişiler arası iletişim ve etkileşimlerle kurumsallaşacağı belirtilmektedir. Öte yandan Van Meter ve Van Horn (1975, s. 452)'un çalışmasında herhangi bir politikanın hayata geçirilmesi ve kurumsallaşmasında uygulayıcıların eğilimleri sürecin en önemli unsurlarından biri olarak ifade edilmektedir. Lipsky (1980)'nin çalışmasında da yeni uygulamaların hayata geçirilmesi için en önemli aktörlerin, “sokak düzeyindeki bürokratlar” olarak tanımlanan, yerel düzeydeki uygulayıcılar olduğu belirtilmektedir (Khan, 2016, s. 6). Dolayısıyla yeni bir performans değerlendirme uygulaması ya da kriterinin hayata geçmesi ve kurumsallaşabilmesi için uygulayıcı konumunda olan çalışanların eğilim ve eylemleri önemli görülmektedir. Uygulayıcıların yeni bir politika ya da uygulamaya ilişkin eğilim ve eylemlerini etkileyen

faktörler ise politikaların tanınması (anlaşılması, kavranması), politikaya karşı tepkilerin yönü (kabul etme, tarafsız kalma, reddetme) ve tepkilerin şiddeti olmak üzere üç başlık altında sıralanabilir (Faizal, 2005, s. 38). Bu kapsamda performans değerlendirme sistemi içinde yer alan çalışanların performans değerlendirme sistemini ne derece anladıkları (tanıdıkları), kabul ettikleri ve adandıkları sistemin başarılı bir şekilde uygulanmasında, dolayısıyla kurumsallaşmasında etkili olabilecektir.

2.6. Araştırma Konusuna İlişkin Yapılmış Çalışmalar

Literatürde İKY uygulamalarından biri olan performans değerlendirme sistemlerinin kurumsal kuram ve mikro kurumsal kuram bakış açısıyla değerlendirilmesine yönelik az sayıda çalışma ile karşılaşmıştır. Buna karşın birçok çalışmada İKY ve diğer yönetim uygulamalarının kurumsal kuram bakış açısıyla incelendiği görülmektedir. Hava taşımacılığı sektöründe ise ne kurumsal kuram bakış açısıyla ne de mikro kurumsal kuram bakış açısıyla performans değerlendirme sistemlerine ilişkin bir çalışma bulunamamıştır. Bu bölümde öncelikle örgütlerin yönetim uygulamalarına yönelik yeni kurumsal kuram temelli gerçekleştirilmiş çalışmalara yer verilmektedir. İlerleyen bölümlerde İKY'ye yönelik yeni kurumsal kuram temelli çalışmalara, ardından İKY'ye yönelik mikro kurumsal kuram temelli çalışmalara ve son olarak performans değerlendirme sistemlerine yönelik mikro kurumsal kuram temelli çalışmalara yer verilmektedir.

2.6.1. Yönetim uygulamalarına yönelik yeni kurumsal kuram temelli çalışmalar

Kostava ve Roth (2002)'un çok uluslu işletmelerin bağlı kuruluşlarındaki kalite yönetim uygulamalarını kurumsal kuram bağlamında inceledikleri çalışmada, bağlı kuruluşların kalite yönetim uygulamalarını taklitçi eşbiçimlilik baskıları nedeniyle benimsedikleri ifade edilmektedir. Benzer şekilde Özen (2002)'in Toplam Kalite Yönetimi [TKY] uygulamalarının Türkiye'deki yayılım sürecini incelediği çalışmada da Türkiye'deki örgütlerin TKY'yi çoğunlukla örgütsel alanda meşrulaşmak için benimsedikleri ve teknik verimliliklerini kaybetmemek için uygulamada ayrı tutma yaklaşımını benimsedikleri belirtilmektedir. Aynı çalışmada TKY uygulamalarının örgütsel alanda yayılımında bir çıkar grubunun normatif baskılarının etkili olduğu, dolayısıyla örgütlerin TKY uygulamalarını törensel olarak kabul ettikleri ifade edilmektedir (Özen, 2002). Güler vd. (2002)'nin 1993-1998 yılları arasında ISO 9001 Kalite Sertifikasının yayılımını 85 ülkenin verilerini kullanarak inceledikleri çalışmada,

devlet ve çok uluslu işletmelerden kaynaklanan zorlayıcı, ülkeler arasındaki ticaret bağlarından kaynaklanan zorlayıcı ve normatif ve son olarak rekabete dayalı olarak da taklitçi eşbiçimlilik baskılarının ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Al-Twarijry vd. (2003)'nin Suudi Arabistan'daki havayolu örgütlerinde uygulanan iç denetim faaliyetlerini kurumsal kuram bakış açısıyla inceledikleri çalışmada, Suudi havayolu örgütlerinin iç denetim faaliyetlerini meşruiyet kazanmak adına törensel olarak benimsendiği belirtilmektedir. Çalışmada havayolu örgütlerinde iç denetimin başarı faktörleri olarak gösterilen uygun kurumsal ortam, kaliteli iç denetim personeli, üst yönetimin desteği ve kaliteli iç denetim çalışmalarının hiç birinin olması gerektiği gibi uygulanmadığı ifade edilmektedir.

Delmas ve Toffel (2004)'ın Amerika'daki örgütlerde uygulanan çevre yönetim sistemlerini yeni kurumsal kuram bakış açısıyla inceledikleri çalışmada, örgütlerin çevre yönetim sistemi uygulamalarında zorlayıcı ve normatif eşbiçimlilik baskılarına maruz kaldıklarını ifade edilmektedir. Çalışmada ayrıca bazı örgütlerin çevre yönetim sistemi uygulamalarını gönüllü olarak uyguladıkları da belirtilmektedir. Bu kapsamda çevre yönetim sistemi uygulamalarını gönüllü olarak süreçlerine dahil eden örgütlerin, uygulamaları rasyonel olarak benimsediklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Zsidisin vd. (2005) ise Amerika ve Avrupa'da yapmış oldukları çalışmada örgütlerin risk yönetimi uygulamalarında örgütsel alan kaynaklı olarak ortaya çıkan zorlayıcı, normatif ve taklitçi eşbiçimlilik baskılarının her birine maruz kaldıkları ifade edilmektedir. Benzer şekilde Zhu ve Sarkis (2007) de Çin'deki üretim örgütlerinin yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamalarında tüm eşbiçimlilik baskılarına maruz kaldıklarını belirtmektedirler.

Hu vd. (2007)'nin çok uluslu bir örgütün bilgi sistemleri güvenliğine ilişkin yapmış olduğu çalışmada, örgütün zorlayıcı, normatif ve taklitçi eşbiçimlilik baskılarının her birinden etkilendiği, ancak normatif baskıların taklitçi baskılardan ayırt edilebilmesinin oldukça zor olduğunu ifade edilmektedir. Çalışmada ayrıca bilgi sistemleri güvenliğine ilişkin mikro seviyede sonuçlar da elde edilmiştir. Çalışmaya göre işgücü hareketliliği ve çalışanların uygulamaları benimsemesi olmak üzere örgüt içinde bilgi sistemlerinin güvenliğini etkileyen iki ana tema bulunmaktadır. Yazarlara göre iş gücü hareketliliğinin düşük olması ve özellikle bilgi sistemleri çalışanlarının, bilgi sistemleri güvenliği uygulamalarını benimsemeleri sayesinde uygulamaların öngörmüş olduğu faaliyetler diğer çalışanlar tarafından da kolay bir şekilde benimsenebilmektedir. Yang (2007)'ın 204 Amerikan belediyesinde kendi kendini yöneten takımların ortaya çıkışını incelediği

çalışmada, belediyelerin profesyonel ağların önerileri ve kendi kendini yöneten takımlarla hizmet kalitesinin artırılabilceği inancı nedeniyle, bu takımlara bünyelerinde yer verdiği ifade edilmektedir. Bu kapsamda Amerikan belediyelerinde normatif baskıların ortaya çıktığı söylenebilirken, belediyelerin rasyonel olarak kendi kendini yöneten takım uygulamasını benimsediğinden bahsedilebilir.

Süß ve Kleiner (2007)'in Almaya'da çeşitlilik yönetimine ilişkin yapmış olduğu çalışmada, Alman örgütlerinin hem zorlayıcı eşbiçimlilik baskılarına hem de taklitçi eşbiçimlilik baskılarına maruz kaldıklarını ifade edilmektedir. Cheng (2009) Tayvan'da yüksek teknoloji sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin yeni uygulamaları benimsemesinde yeni kurumsal kuramın rolünü test etmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, örgütler müşteri ilişkileri yönetimi [MİY] ve tedarik zinciri yönetimi gibi yeni uygulamaları meşrulaşmak için uygulamaktadırlar. Bir diğer yandan çalışmada örgütlerin yeni uygulamaları orijinal ekipman üreticilerinin bilgi ağlarından yararlanmak için benimsedikleri de ifade edilmektedir. Bu bakış açısıyla yüksek teknoloji örgütlerinin yeni uygulamaları orijinal ekipman üreticilerinin bilgi ağlarına ulaşarak verimliliklerini artırmak için rasyonel olarak benimsediklerini söylemek yanlış olmayacaktır.

Jensen vd. (2009)'nin Danimarka sağlık hizmeti sunucularında bilgi sistemleri uygulamalarından biri olan elektronik hasta kayıt sisteminin kurumsallaşması sürecini inceledikleri çalışmada, sağlık hizmeti sunucularının elektronik hasta kayıt sistemini uygun, modern ve etkili görükleri için benimsedikleri ifade edilmektedir. Bu kapsamda sağlık hizmeti sunucularının elektronik hasta kayıt sistemini taklitçi eşbiçimlilik baskıları nedeniyle uyguladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışmada ayrıca mikro kurumsal kurama ilişkin bulgulara da ulaşılmıştır. Buna göre çalışmada elektronik hasta kayıt sisteminin kurumsallaşabilmesi için, sistemin kullanıcıları olan doktorların sistemi ne şekilde algıladıklarının önemli olduğu belirtilmektedir. Doktorlar sistemi kendi iş yapış süreçlerine aykırı bir uygulama olarak algıladığında sistemin kurumsallaşamayacağı, buna karşın sistemi kendilerini destekleyecek bir uygulama olarak algıladıklarında sistemin başarılı bir şekilde kurumsallaşacağı ifade edilmektedir.

Liu vd. (2010)'nin tedarik zinciri yönetimindeki e-ticaret uygulamalarını yeni kurumsal kuram bakış açısıyla inceledikleri çalışmada, örgütlerin e-ticaret uygulamalarında zorlayıcı ve normatif baskılara maruz kaldıkları ifade edilmektedir. Hillebrand vd. (2011)'nin Amerika'daki 107 örgüt üzerinde yaptığı ve örgütlerde uygulanan MİY uygulamalarını kurumsal kuram kapsamında inceledikleri çalışmada,

örgütlerin MİY uygulamalarını taklitçi olarak benimsedikleri, bunun da verimliliği düşürdüğü belirtilmektedir.

Tate vd. (2011)'nin örgütlerin çevre yönetim sistemi uygulamalarını neden benimsediklerine ilişkin yapmış olduğu çalışmada, örgütlerin eşbiçimlilik baskılarının her birinden etkilendiği ifade edilmektedir. Çalışmaya göre örgütler çevrelerinde meşrulaşabilmek için mal ya da hizmet alımlarını gerçekleştirdikleri tedarikçilerine emisyon kontrol uygulamalarını zorunlu tutmaktadırlar. Çalışmaya göre örgütler, mesleki birlik ve profesyonel kuruluşların gözünden düşmemek, örgütsel alanda meşrulaşabilmek için çevre yönetim sistemlerine ilişkin uygulamaları kabul etmek zorunda kalmaktadırlar. Örneğin, Elektronik Sanayi Birliği (Electronic Industry Alliance)'nin e-atıkların kontrol ve yönetiminin daha iyi yapılması için üyelerine tavsiyeler verdiği ve H&P, Cisco ve Microsoft gibi örgütlerin bu tavsiyeleri uygulamak zorunda kaldığı, dolayısıyla örgütlerin normatif eşbiçimlilik baskılarıyla çevre yönetim sistemi uygulamalarını benimsedikleri belirtilmektedir. Son olarak çalışmada örgütlerin çevre yönetim uygulamalarında taklitçi eşbiçimlilik baskılarından da etkilendiği ifade edilmektedir. Örneğin, Amerikan alışveriş merkezi zinciri olan Walmart'ın ulaşım ağındaki kamyonların ve personel taşımacılığında kullanılan araçların emisyonlarını azaltmak için uygulamış olduğu prosedürlerin, Department Stores ve Limited Brands gibi örgütler tarafından taklit edildiği ifade edilmektedir. Lin ve Sheu (2012)'nin Amerikalı ve Tayvan'lı elektrik ve elektronik malzeme üreticilerinin neden yeşil tedarik zinciri uygulamalarını benimsediklerini araştırdığı çalışmaya göre, Amerika'lı ve Tayvan'lı örgütler yeşil tedarik zinciri uygulamalarını zorlayıcı eşbiçimlilik baskıları nedeniyle uygulamaktadırlar.

Fikru (2014)'nin gelişmekte olan ülkelerdeki örgütlerin çevre yönetim sistemlerinin gerektirdiği uluslararası sertifikaları neden aldıklarını kurumsal kuram bağlamında araştırdığı çalışmada, ihracat yapan, yabancı mülkiyete sahip ya da uluslararası bağlantılara sahip örgütlerin uluslararası çevre yönetim sistemi sertifikalarını alma ihtimallerinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda çalışmada örgütlerin hem zorlayıcı hem de normatif eşbiçimlilik baskılarına maruz kaldıkları belirtilmektedir. Misiura (2015)'nin uluslararası olarak faaliyet gösteren 10 havayolu işletmesinde uygulanan kurumsal risk yönetimi uygulamalarını yeni kurumsal kuram bakış açısıyla incelediği çalışmada, havayolu işletmelerinin zorlayıcı ve normatif eşbiçimlilik baskılarından etkilendiği ifade edilmektedir. Çalışmaya göre zorlayıcı eşbiçimlilik baskıları ICAO ve ülkelerin sivil havacılık otoritelerinden kaynaklanırken, normatif eşbiçimlilik baskıları risk yönetimi

alanındaki profesyonelleşme, havayolu işletmelerinin danışmanlık hizmeti aldığı kuruluşlar ve risk yönetimi alanında etkin olan (The Committee of Sponsoring Organizations- [COSOS] gibi) organizasyonlardan kaynaklanmaktadır.

Kurt ve Gerede (2016)'nin havacılıkta emniyet yönetim sistemi [EYS] uygulamalarını yeni kurumsal kuram perspektifiyle değerlendirdikleri çalışmada, örgütlerin EYS uygulamalarını genellikle törensel olarak benimsedikleri ifade edilmektedir. Çalışmada örgütsel alanın zorlayıcı baskılarla şekillendiği, EYS'nin yayılımında ise normatif baskıların etkili olduğu belirtilmektedir. Zuo vd. (2017)'nin Çin gıda üreticilerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını yeni kurumsal kuram bakış açısıyla inceledikleri çalışmada ise Çin'li gıda üreticilerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının normatif eşbiçimlilik baskılarından etkilenecek şekilde homojenleştiği ifade edilmektedir.

2.6.2. İnsan kaynakları yönetimine yönelik yeni kurumsal kuram temelli çalışmalar

Literatür tarandığında yeni kurumsal kuram bakış açısıyla İKY'ne yönelik birçok çalışmanın (Ingram ve Simons, 1995; Barringer ve Milkovich, 1998; Boselie vd. 2001; Lau ve Ngo, 2001; Brewster vd. 2008; Bakuwa ve Mamman, 2012; Beszter vd. 2015; Pasamar ve Valle, 2015; Krausert, 2017;) gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu bölümde yeni kurumsal kuram bakış açısıyla İKY'ne ilişkin gerçekleştirilmiş bazı çalışmaların sonuçlarına ilişkin bilgi verilmektedir.

Wei ve Lau (1999)'nun Çin'deki örgütlerde uygulanan stratejik İKY'nin örgüt performansı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada, Çin'li işletmelerin İKY uygulamalarında örgütsel alan kaynaklı zorlayıcı baskılara maruz kaldıkları ifade edilmektedir. Çalışmada özellikle eskiden kamu sahipliğinde bulunan örgütlerin işe alımlarda halen devletin baskısı altında olduğu, dahası özel sektör firmalarına da işe alımlarda özelleştirme sonucunda işten çıkarılmış çalışanların işe alınması konusunda baskı yapıldığı belirtilmektedir. Çalışmada ayrıca zorlayıcı baskıların diğer İKY uygulamalarında da görüldüğü ifade edilmektedir. Bae ve Rowley (2001)'in çalışmasında ise küreselleşmenin İKY üzerindeki etkileri Güney Kore bağlamında incelenmektedir. Çalışmada, küreselleşme sonucunda Güney Kore örgütlerinde ithal İKY uygulamalarının kullanım düzeyinin arttığı, ancak kullanılan uygulamaların örgütlerin kendi işleyişine çok fazla uyum sağlamadığı ifade edilmektedir. Başka bir deyişle çalışmada yeni İKY uygulamalarının taklitçi eşbiçimlilikle benimsendiği ifade edilmektedir. Williamson ve

Cable (2003)'ün Fortune 500 listesinde yer alan örgütlerde üst düzey yöneticilerin işe alımında etkili olan faktörleri inceledikleri çalışmada, örgütlerin taklitçi eşbiçimlilik baskıları nedeniyle benzer işe alım süreçlerini kullandıkları ifade edilmektedir.

Paauwe ve Boselie (2003)'nin İKY'de örgütler için *en uygun* uygulamalar ile *en iyi uyan* uygulamalar arasındaki karşılaştırmaları yeni kurumsal kuram bakış açısıyla yaptıkları çalışmada, örgütlerin tüm eşbiçimlilik baskılarına maruz kaldıkları ifade edilmektedir. Taklitçi eşbiçimliliğin kaynağı olarak danışman firmaların önerileri, örgütlerin risk almayı istememesi ve örgütlerin belirsizlikten kaçınma isteği gösterilmektedir. Yazarlar çalışmada İKY'de kariyer geliştirme, performans değerlendirme, iş tasarımları ve yetkinlik temelli ödüllendirme sistemleri gibi uygulamaların taklitçi olarak benimsendiğini ifade etmektedirler. Normatif baskı kaynağı olarak profesyonelleşme dereceleri yüksek pilotlar, avukatlar, hâkimler, muhasebeciler gibi meslek grupları gösterilmektedir. Bu mesleklerin birliklerinin yüksek derecede profesyonelleştiği ve standart operasyon prosedürlerinin çok benzer olduğu, dolayısıyla homojenliğin yüksek olduğu çalışmada belirtilmektedir. Bu bağlamda İKY uygulamalarında -özellikle performans değerlendirme, performansa dayalı ödeme gibi- normatif eşbiçimliliğin yüksek olduğu ifade edilmektedir. Çalışmada zorlayıcı eşbiçimlilik baskılarının kaynağı olarak uluslararası, ulusal ve sektör seviyesi olmak üzere üç farklı seviye tanımlanmaktadır. Uluslararası seviyeden gelen zorlayıcı eşbiçimlilik baskılarının kaynağı olarak Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization-[ILO]) ve AB gibi kuruluşlar, ulusal seviyedeki baskıların kaynağı olarak ise ülkelerin işçi kanunları, sosyal paydaşlar ve devletlerarasında yapılan çok taraflı anlaşmalar gösterilmektedir. Son olarak sektör seviyesindeki baskılara örnek olarak, sektörde yapılan toplu iş görüşmeleri gösterilmektedir. Çalışmada zorlayıcı eşbiçimlilik baskılarının İKY anlamında homojenlik ortaya çıkardığı belirtilmektedir.

Chow (2004)'ün yapmış olduğu çalışmada Çin, Tayvan ve Hong-Kong'daki firmalarda kurumsal bağlamın İKY uygulamaları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. İKY işlevlerinden bazılarının araştırmaya dâhil edildiği çalışmada, araştırılan işlevlerden biri de performans değerlendirmedir. Çalışmada, belirtilen ülkelerde performans değerlendirmede kültürel bağlamın önemli olduğu, yüksek güç mesafesinin olduğu ülkelerde performans değerlendirmelerin törensel olarak benimsendiği, buna bağlı olarak uygulamada ayrı tutma yaklaşımının benimsendiği sonucuna ulaşılmıştır. Vanhala vd. (2006)'nin Estonya ile Finlandiya İKY uygulamalarını yeni kurumsal kuram bakış açısıyla inceledikleri

çalışmada, Sovyetler Birliğinin dağılmasından sonra Estonya'nın AB ülkelerinin İKY uygulamalarını taklitçi olarak benimsediği sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer yandan Harney ve Dundon (2006) İrlanda'da küçük ve orta düzey işletmelerde İKY üzerine yaptıkları bir araştırmada, İKY uygulamalarında meydana gelen değişimlerin çoğunlukla yasal gereklilikleri karşılamak adına, zorlayıcı baskılarla ortaya çıktığını ifade etmektedirler.

Point ve Dyson (2006)'ın Avrupa'da devlet bürokrasisi içinde yer alan üst düzey yöneticilere yapılan ödemelerle ilgili yaşanan skandaldan sonra bazı ülkelerdeki kamu görevi yürüten üst düzey yöneticilere yapılan ödemelere ilişkin bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, skandal sonrasında örgütlerin hem ödemeye ilişkin raporlamalar konusunda hem de raporların içeriği konusunda zorlayıcı ve taklitçi eşbiçimlilik baskılarına maruz kalarak homojenleştikleri ileri sürülmektedir. Farndale ve Paaue (2007)'nin küresel düzeydeki çok uluslu işletmelerde yapmış oldukları araştırmada, örgütlerin uluslararası alandaki en iyi uygulamaları benimseme eğiliminde oldukları, örgütlerin en iyi uygulamaları taklitçi olarak bünyelerine kattıkları ifade edilmektedir. Yazarlar ulusal düzeyde ise örgütlerin zorlayıcı ve normatif baskılardan etkilenerek İKY uygulamalarını şekillendirdiklerini ifade etmektedirler.

Boon vd. (2009)'nin Hollanda'da gıda perakendecileri ve sağlık hizmeti sunucuları üzerinde İKY uygulamalarını yeni kurumsal kuram bakış açısıyla inceledikleri araştırmada, örgütlerin İKY uygulamalarının farklı kurumsal baskılar sonucunda şekillendikleri ifade edilmektedir. Çalışmada gıda perakendecilerinin İKY uygulamalarının daha çok finansal ve rekabet baskıları ile karşı karşıya kaldıkları ve bu baskılar nedeniyle taklitçi eşbiçimliliğe yöneldikleri ifade edilmektedir. Sağlık hizmetleri alanında faaliyet gösteren örgütlerin İKY uygulamalarının ise daha çok devlet düzenlemeleri ile şekillendikleri belirtilmektedir. Bu baskıların da zorlayıcı eşbiçimlilik olarak ortaya çıktığını söylemek yanlış olmayacaktır. Sayılar (2009)'ın yapmış olduğu araştırmada ise örgüt stratejisi ile İKY modeli arasındaki ilişki, kurumsal kuram ve stratejik seçim kuramı perspektiflerinden araştırılmaktadır. Araştırmaya göre örgütlerin uygulamış olduğu İKY modeli örgütsel alan tarafından üretilen normatif baskılarla şekillenmektedir.

Tsai (2010)'nin yeni kurumsal kuram bakış açısıyla Tayvanlı küçük ve orta büyüklükteki [KOBİ] ileri teknoloji üreten örgütlerde yaptığı çalışmada, KOBİ'lerin İKY anlamında homojenik özellikler gösterdiği, bu homojenliğin hem kurumsal baskılardan hem de içsel faktörlerden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Araştırmacı ana kurumsal baskıların rekabet baskısı ve üst yönetimin profesyonelleşmesi olduğunu, içsel faktörlerin

ise vasıflı işgücünün özelliklerinden kaynaklandığını ifade etmektedir. Bu bağlamda araştırma sonuçlarına göre Tayvanlı ileri teknoloji üreten KOBİ'lerin rekabetçi baskılar nedeniyle taklitçi, yöneticilerin ve vasıflı iş gücünün profesyonelleşmesi nedeniyle de normatif eşbiçimlilik baskıları altında olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Peters ve Heusinkveld (2010)'in Chief Executive Officer ([CEO], İcra Kurulu Başkanı)'ların ve İK yöneticilerinin telefon ile evden çalışmaya ilişkin tutumlarını kurumsal kuram bağlamında inceledikleri çalışmada, CEO'ların telefonla evden çalışmaya ilişkin tutumlarının taklitçi eşbiçimlilik baskılarından, İK yöneticilerinin tutumlarının ise normatif eşbiçimlilik baskılarından etkilendiği ifade edilmektedir.

Wood vd. (2011: 40)'nin Mozambik'teki örgütlerin İKY uygulamalarını inceledikleri çalışmada, örgütlerin genellikle örgütsel alanda *en iyi uygulama* olarak nitelendirilen uygulamaları benimsedikleri, dolayısıyla homojenleştikleri ifade edilmektedir. Bu sonuca göre çalışma kapsamında incelenen örgütlerin taklitçi eşbiçimlilik baskıları nedeniyle uygulamaları benimsedikleri söylenebilir. Gimzauskiene ve Kloviene (2011)'nin yapmış olduğu çalışmada örgütlerin performans değerlendirme sistemleri kurumsal kuram bağlamında değerlendirilmektedir. Çalışmada performans değerlendirme sistemlerinin strateji, amaç ve süreçlerinin iç ve dış çevresel faktörlerden etkilendiği, belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde performans değerlendirme sistemlerinin birbirine daha çok benzediği belirtilmektedir. Bu bağlamda bu çalışma özelinde performans değerlendirme sistemlerinin taklitçi eşbiçimlilik baskıları yoluyla eşbiçimli hale geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Najeeb (2014)'in yapmış olduğu çalışmada İKY uygulamalarının zorlayıcı, normatif ve taklitçi eşbiçimlilik baskılarının her birinden etkilendiği belirtilmektedir. Çalışmaya göre İKY'ye yönelik zorlayıcı eşbiçimlilik baskıları sendikalar, iş konseyleri, hükümet politikaları, istihdam süreçleri, ILO sözleşmeleri ve toplu pazarlık süreçleri gibi kaynaklardan ortaya çıkmaktadır. Normatif eşbiçimlilik baskılarının sektörde çalışan İK uzmanlarının aynı organizasyonlardan eğitim alması ve işletmelerin aynı ticaret dernekleri ile işbirliği yapmasından kaynaklandığı ifade edilmektedir. Son olarak taklitçi eşbiçimlilik baskılarının herhangi bir İKY modası, belirsizlik ya da rekabet nedeniyle ortaya çıkabileceği belirtilmektedir.

2.6.3. İnsan kaynakları yönetimine yönelik mikro kurumsal kuram temelli çalışmalar

Almond vd. (2005)'nin çok uluslu işletmelerin İKY uygulamalarının benimsenmesinde bağlı kuruluş yöneticilerinin rolünü araştırdıkları çalışmada, yöneticilerin kültürlerinin yeni uygulamaların yerleşik hale gelebilmesinde etkili olduğu belirtilmektedir. Çalışmada ayrıca bağlı kuruluş yöneticilerinin bir aracı rolü içinde olduğu, merkez örgütten gelen uygulama baskılarını bu yöneticilerin karşıladığı ve bağlı kuruluş yöneticilerinin uygulamanın kalıcı hale gelmesinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara bakılarak uygulamaların kurumsallaşmasının, mikro kurumsallaşma sürecinden geçerek gerçekleştiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Benzer şekilde Van Gestel ve Nyberg (2009)'in de İKY'ye ilişkin ulusal düzenlemelerin örgütler üzerindeki etkisinde İK yöneticilerinin rolünü inceledikleri çalışmada, örgütsel alanda ortaya çıkan değişimlerin gerçekleşmesinde İK yöneticilerinin önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Çalışmaya göre İK yöneticileri örgütsel alanda ortaya çıkan değişimleri, kendi algı, inanç ve değerlerine göre yorumlayarak uygulamaya koymaktadırlar. Ancak çalışmada İK yöneticilerinin tamamen kendi algılamalarına göre bir değişim değil, örgütsel alandan gelen baskılar ile kendi algılamaları arasında denge kurarak değişimleri gerçekleştirdiklerinden bahsedilmektedir.

Paik vd. (2011)'nin Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi (International Human Resource Management- [IHRM]) uygulamalarında yerel kurumsal güçlerin rollerini araştırdıkları çalışmada, örgütsel alanda ortaya çıkan zorlayıcı baskılar sonucunda istenen bir uygulamanın, organizasyon düzeyinde ortaya çıkardığı değişimlerle mikro seviyede kurumsallaştığı ve örgütsel alana yayıldığı ifade edilmektedir. Araştırmacılar, çalışanların yeni uygulamalara sıkı sıkıya bağlanması ve inanması durumunda yönetimlerin insanların kabul ettiği bu yeni uygulamalara ilişkin yasa ve yönetmelikleri çıkaracağını, dolayısıyla mikro olarak kurumsallaşacağını belirtmektedirler.

Kulkarni ve Ramamoorthy (2011)'nin yönetim mekanizmalarını lider-üye etkileşimi teorisi ve kurumsal kuram teorisi ile inceledikleri çalışmada, liderler ile üyeler arasındaki etkileşimlerin zorlayıcı, normatif ve taklitçi eşbiçimlilik baskılarından etkilenecekler homojenleştikleri belirtilmektedir. Çalışmada ayrıca mikro kurumsal kurama ilişkin olarak liderlerin yetkinlik seviyeleri, kişileri etkileme tarzları ve güç kullanımı gibi faktörlerin, uygulamaların kurumsallaşmasında etkili olduğu ifade edilmektedir.

Burbach ve Royle (2014)'un Almanya ve İrlanda'da faaliyet gösteren Amerikan çok uluslu işletmelerindeki e-İKY uygulamalarını kurumsal kuram bakış açısıyla araştırdıkları

çalışmada, e-İKY uygulamalarının başarısının uygulama düzeyi, entegrasyon ve içselleştirme olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların ve yönetimlerin e-İKY uygulamalarını benimsemeleri, çalışanların e-İKY uygulamalarına değer ve anlam vermeleri ve bu uygulamaları yapmaya karar vermeleri uygulamaların içselleştirildiği anlamına geleceği çalışmada belirtilmektedir. Dolayısıyla e-İKY uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için mikro kurumsallaşma sürecinin gerçekleşmesi gerektiği düşünülebilir. Çalışmada ayrıca e-İKY uygulamalarının kritik başarı faktörleri olarak, liderlik, planlama, değişim yönetimi, iletişim, eğitim ve paydaş katılımı gibi faktörler ifade edilmektedir. Bu faktörlerin de mikro kurumsal kuram ile açıklanabileceği görülmektedir.

Wang vd. (2014)'nin İKY uygulamalarındaki kurumsal normların bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinde güvenin aracılık rolünü araştırdıkları çalışmada, örgüt içindeki bilgi paylaşımıyla ilgili uygulanan ödül ve cezaların belirli bir uygulamanın kalıcı hale gelmesinde etkili olduğu, ödül ve cezaların bireylerin davranışlarını doğrudan etkilediği ifade edilmektedir. Çalışmaya göre bireyler birbirlerine güvendiklerinde daha fazla bilgi paylaşımı yapmakta, dolayısıyla bilgi örgütün bilgisi haline gelmektedir. Yazarlar bilginin yaygınlaştırılması ve kalıcı hale gelmesi için uygun İK faaliyetleri (mentorluk, eğitim ve geliştirme) düzenleyerek güven seviyesinin artırılmasını önermektedirler. Bu öneri mikro kurumsal kuram açısından değerlendirildiğinde, bilginin kalıcı hale gelmesi bireyler arası ilişkiler sonucunda gerçekleşmekte, dolayısıyla bilgi kurumsallaşmaktadır.

Krausert (2017)'in Anglo-Amerikan örgütlerindeki yönetici ve profesyonel çalışanlara uygulanan İKY uygulamalarının farklılıklarını araştırdığı çalışmada, örgütlerin yeni kurumsal kurama ilişkin normatif eşbiçimlilik baskılarına maruz kaldıkları ifade edilmektedir. Çalışmada ayrıca mikro kurumsal kuram bakış açısıyla İKY uygulamalarının kurumsallaşmasına ilişkin veriler de elde edilmiştir. Buna göre profesyonel çalışanlara uygulanan İKY uygulamalarının örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve bireysel performans gibi faktörlerden etkilenecek kurumsallaştığı çalışmada belirtilmektedir.

2.6.4. Performans değerlendirme sistemlerine yönelik mikro kurumsal kuram temelli çalışmalar

Literatürde performans değerlendirme sistemlerinin kurumsallaşması sürecine ilişkin az sayıda çalışma ile karşılaşılmiştir. Bu çalışmalardan ilki Faizal (2005)'in Maldivler kamu hizmetlerindeki performans değerlendirme uygulamalarının nasıl kurumsallaştığını

incelediği oldukça kapsamlı olan çalışmadır. Faizal (2005)'ın çalışmasında mikro kurumsallaşma sürecinin kültürel etmenler, organizasyonel etmenler ve politik etmenler olmak üzere üç kategorideki unsurlardan etkilenecek şekilde gerçekleştiği ifade edilmektedir.

Faizal (2005)'ın çalışmasında yöneticilerin, çalışanların performansını değerlendirirken onları kırmamaya çalışmaları ve çatışmadan kaçınma istekleri kültürel bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer kültürel etmen olarak ast-üst ilişkilerinde toplumsal yapının (bireycilik-toplulukçuluk gibi) önemli olduğunu ifade edilmektedir. Bu kapsamda çalışmada, bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda, çalışanların sadece iş yaşamı ile performans değerlendirmeye tabi tutulduğu, ancak toplulukçuluğun hâkim olduğu kültürlerde çalışanların sosyal yaşantısının da performans değerlendirmede göz önünde bulundurulduğu ifade edilmektedir.

Faizal (2005)'a göre kültürel etmenler kategorisindeki bir diğer unsur performansın raporlanmasıdır. Özellikle olumsuz performansın raporlanmasının gerek toplum kültürüyle gerekse örgüt kültürüyle doğrudan ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Kültürel etmenler kategorisindeki unsurlardan bir diğeri eğitimli personelin istihdam edilmesi olarak gösterilmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan personelin istihdam edilmesinin iletişimi daha açık bir hale getirdiği, bu sayede kültürün yavaş yavaş eleştiriye açık hale geldiği çalışmada ifade edilmektedir. Eleştiriye açıklığın ise olumsuz performansın raporlanması konusunu doğrudan etkilediği belirtilmektedir. Kültürel etmenler kategorisinin son bileşeni olarak ise motivasyon ve ödüllendirme gösterilmektedir. Çalışmada motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. İçsel motivasyon araçları olarak başarı, saygı, tanınma gibi kavramlar tanımlanırken, dışsal motivasyon araçları olarak terfi, maaş, iş koşulları, iş güvenliği gibi konular tanımlanmaktadır. Bu kapsamda içsel ve dışsal motivasyon araçlarının hangisinin daha önemli olduğunun içinde bulunan kültür tarafından belirlendiği ifade edilmektedir.

Faizal (2005) çalışmasında performans değerlendirmede uygulayıcıların yetenek ve eğilimleri, liderlik, sosyalleşme, kimlik edinme, adanmışlık ve öğrenme tarihi bileşenlerini organizasyonel etmenler olarak göstermektedir. Uygulayıcıların yetenek ve eğilimleri bileşeninde performans değerlendirme uygulamalarının kurumsallaşmasında uygulayıcıların iletişim becerileri, motivasyon, grup ve bireysel aktiviteleri düzenleme ve kolaylaştırma, müzakere ve etkileme, planlama ve kontrol prosedürlerinin birlikte kullanımı, aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı ve akranlar arasındaki düzlemlerde yönetme ve bilgi değişimi yeteneklerinin etkili olduğu ifade edilmektedir.

Faizal (2005)'a göre organizasyonel etmenler kategorisinin diğ er bir bileşeni liderliktir. Liderlerin, performans değerlendirme sisteminin organizasyonel hedeflere ulaşmanın  n şartı olduğu konusunda çalışanları ikna edebildiklerinde, organizasyon üyelerinin değerlendirme sistemini sahiplenme olasılıklarının artacağı ifade edilmektedir. Liderlik niteliklerinin performans değerlendirme sisteminin başarılı bir şekilde kurumsallaşması i in personelin desteğini harekete geçirme ve kazanma konusunda önemli bir rol oynayabileceği de çalışmada ayrıca belirtilmektedir. Organizasyonel etmenler kategorisinin bir diğ er bileşeni olan sosyalleşme, kimlik edinme ve adanmışlık bileşeninde, çalışanların sosyalizasyon süreçleri sonucunda örgütte bir kimlik edinmeleri, dolayısıyla örgütsel adanmışlıklarının artmasının performans değerlendirme uygulamalarının kurumsallaşmasına yardımcı olacağı belirtilmektedir. Çalışmada performans değerlendirme sisteminin odak noktasında sosyal kimlik, aidiyet ve adanmışlık kavramlarının yer aldığı, bunların sağlanmasıyla etkinlik ve verimliliğin artacağı ifade edilmektedir.

Faizal (2005)'in çalışmasında organizasyonel etmenler kategorisi altında verilen son bileşen öğrenme tarihi olarak ifade edilmektedir. Yazar  ğrenme tarihini örgütlerin geçmişte uyguladığı performans değerlendirme sistemlerinde yapmış olduğu yanlışlarla ilgili dersleri çıkararak yanlışlarını düzeltmeleri olarak tanımlamaktadır. Çalışmada ayrıca örgütlerin sadece performans değerlendirme sistemlerinden değil, diğ er yönetim sistemlerinden de öğrenme ger ekleştirebileceklerinden bahsedilmektedir. Çalışmanın bir diğ er kategorisi olan politik etmenler ise daha çok kamu bürokrasisi içinde yer alan kurumları ilgilendirmektedir. Bu kategori altında yasama, yürütme ve yargı erklerinin birbirinden ayrılması ve siyasi irade gibi bileşenler bulunmaktadır.

Decramer vd. (2007)'nin yapmış olduğu çalışmada, Belçika'nın Flaman bölgesindeki yükseköğretim kurumlarında uygulanan bireysel performans yönetimi [BPY] uygulamaları kurumsal kuram bağlamında değerlendirilmektedir. Çalışmada BPY uygulamalarının kurumsal çevreden oldukça fazla etkilendiği, çevresel baskıların özellikle bölüm başkanları ve dekanlar üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Ancak BPY uygulamalarında dekanların daha fazla sorumluluğu olmasına karşın, bölüm başkanlarının BPY'nin uygulanmasında daha kritik rol oynadıkları belirtilmektedir. Bu kapsamda BPY'nin kurumsallaşmasında içsel dinamikler anlamında işlevsel birim yöneticisinin etkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışmada ayrıca bölüm başkanlarının BPY'nin uygulanmasını isteyen dekanlardan gelen baskılara maruz kaldıkları belirtilmektedir. Bu

bağlamda bölüm başkanlarının zorlayıcı baskılarla BPY'yi uyguladıklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Decramer vd. (2012) benzer bir araştırmayı 2008 yılında yükseköğretim kurumlarında yaşanan finansal baskıların performans değerlendirme sistemleri üzerindeki etkileri araştırarak gerçekleştirmiştir. Araştırmaya göre yükseköğretim kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sistemleri zorlayıcı eşbiçimlilik baskıları nedeniyle homojen hale gelirken, taklitçi eşbiçimliliğin bu homojenleşme üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.



3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, güvenduyulabilirlik, veri toplama yöntemi, çalışma alanı, örneklem ve verilerin analizi hakkında bilgi verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma havayolu işletmelerinde kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin mikro kurumsal kuram perspektifiyle değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Mikro kurumsal kuram herhangi bir uygulamanın, bireylerarası etkileşimler nedeniyle inançlarda, değerlerde, rutinlerde, rollerde ve becerilerde ortaya çıkan değişimlerle kurumsallaştığını iddia etmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme sistemlerinin kurucu ve uygulayıcılarının değer, inanç, rutin, rol ve becerilerinde meydana gelen değişimleri anlayabilmek için derinlemesine veri toplanması, toplanan verilerin yorumlanarak birbirleriyle ilişkilendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışmada derinlemesine veri toplanmasına olanak sağlayan nitel araştırma yönteminin (Hall ve Harvey, 2018, s. 527; Clifton ve Handy, 2003, s. 3; Moser ve Korstjens, 2017, s. 271) kullanılması uygun görülmüştür. Nitel araştırmalar genellikle az sayıda katılımcıyı incelemesine karşın, insanların herhangi bir konuyu nasıl algıladıkları, yansıttıkları, yorumladıkları ve etkileşime girdiklerine dair öznel bir anlayış oluşturma umuduyla bireylere, ortamlara ve alt kültürlerle derinlemesine bakmaktadır (Adler ve Adler, 2012, s. 7).

Nitel araştırma yönteminde araştırmacılar, insanların çevresindeki sosyal yapıların, ritüellerin ve sembollerin anlam kazanarak nasıl alışkanlık haline geldiğiyle ilgilenmektedir (Berg, 2001, s.6-7). Bu bağlamda nitel araştırmalar, insanların deneyimlerini, algılarını, davranışlarını, süreçlerini ve bunlara ekledikleri anlamları derinlemesine anlamaya çalışmaktadır (Moser ve Korstjens, 2017, s. 272). Bu çalışmada da performans değerlendirme sistemlerinin kurucu ve uygulayıcılarının sistem ve uygulamalara ilişkin algı, düşünce, inanç ve davranışlarını anlayabilmek için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

3.2. Güvenduyulabilirlik

Bir araştırmanın bilimsel araştırma olarak kabul edilebilmesi için en önemli faktörlerden biri araştırmanın geçerliği ve güvenilirliğidir. Ancak nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliğe farklı bir bakış açısıyla yaklaşılmaktadır. Literatürde nitel

araştırmaların geçerlik ve güvenirliğine ilişkin farklı kavramlaştırmaların olduğu görülmektedir (Guba, 1981; Guba ve Lincon, 1986; Sandelowski, 1986; 1993; Leininger, 1994; Carr ve Kennis, 1986 ve Thorne, 1997). Bu kavramlar incelediğinde içeriklerinin benzer oldukları görülmektedir. Bu alışmada Lincon ve Guba (1994)'nın önermiş olduğu gvenduyulabilirlik kavramı benimsenmiştir (Arastaman vd., 2017, s. 48). Gvenduyulabilirlik kavramı, inandırıcılık (credibility), aktarılabilirlik (transferability), güvenilebilirlik (dependability) ve onaylanabilirlik (confirmability) kavramlarını içermektedir (Korstjens ve Moser, 2018, s. 121).

İnandırıcılık nicel araştırmalardaki i geçerlilikle eşdeğer olup, araştırma bulgularının gerçek ile ne kadar ilgili olduğunu göstermektedir (Korstjens ve Moser, 2018: 121; Arastaman vd., 2017, s. 51). İnandırıcılığı artırmak için uzun süreli katılım, sürekli gözlem, çeşitlendirme, ye kontrolü ve uzman incelemesi gibi stratejiler uygulanmaktadır (Korstjens ve Moser, 2018, s. 121; Creswell, 2013, s. 246). ye kontrolü, katılımcılara araştırmanın sonuçlarının kendi düşüncelerini yansıtıp yansıtmadığını sorarak sonuçların doğruluğunun teyit edilmesi anlamına gelmektedir (Başkale, 2016, s. 24). Uzman incelemesi ise gerek verilerin analizi sırasında gerekse tüm araştırma sürecinde şeytanın avukatlığını yapan, çalışma ile ilgili zor sorular soran, araştırmacıları metodolojik olarak bir sonraki adıma iten ve çalışmaya ilişkin görüşlerini paylaşan bir kişinin çalışmayı denetlemesi olarak tanımlanabilir (Creswell ve Miller, 2000, s. 129).

Aktarılabilirlik, elde edilen sonuçların incelenen konu dışındaki diğer bağımlara uygulanabilirliğini ifade ederken, nicel araştırmalardaki karşılığı dış geerliktir (Başkale, 2016, s. 24; Korstjens ve Moser, 2018, s. 122). Aktarılabilirliğin sağlanması için ayrıntılı açıklamalara ihtiyaç duyulmakta ve bu nedenle araştırmacılar doğrudan alıntılara çalışmalarında sık sık yer vermektedirler (Guba ve Lincon, 1982, s. 248).

Gvenilebilirlik, çalışmanın benzer koşullar altında benzer katılımcılarla yeniden gerçekleştiğinde benzer sonuçları verip vermeyeceğinin ifadesidir (Korstjens ve Moser, 2018, s. 122; Başkale, 2016, s. 24). Gvenilebilirlik nicel araştırmalardaki güvenirlik kavramına karşılık gelmektedir. Gvenilebilirliğin sağlanabilmesinin en önemli tekniklerinden birisi eşitlendirmedir (triangulation). Çeşitlendirme, bir araştırmada temalar veya kategoriler oluştırmak için birden fazla araştırmacının ve teorinin kullanıldığı ve farklı bilgi kaynakları arasında yakınsamanın arandığı bir prosedürdür (Creswell ve Miller, 2000, s. 126; Başkale, 2016 s. 25). Çeşitlendirme, oklu veri toplama ve veri analizi yöntemlerini içerebilmekte, ancak tüm araştırmalar için sabit bir yöntem önermemektedir.

Çeşitlendirme yönteminde seçilen teknikler araştırma özelindeki kriterlere bağlı olmaktadır (Golafshani, 2003, s. 604). İyi bir nitel araştırma, analiz sırasında, verileri kodlamak için birden fazla araştırmacı kullanmalı ya da kodlama ve temalandırmaları gerçekleştirirken kodların ve temaların doğruluğunu sorgulayacak bir akran ya da katılımcı bulundurarak çeşitlendirme yapma eğiliminde olmalıdır (Hall ve Harvey, 2018, s. 527). Veri toplama esnasında ise gözlem, görüşme ve kayıt gibi birden fazla yöntemi kullanmak, gerçeklerin daha geçerli ve güvenilir yapılara kavuşmasına yol açmaktadır (Golafshani, 2003, s. 604).

Onaylanabilirlik ise araştırmanın tarafsızlığını ifade etmekte olup, sonuçların araştırmacının ön yargılarından bağımsız bir şekilde, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlara yönelik olduğunun göstergesidir (Korstjens ve Moser, 2018, s. 122; Arastaman vd., 2017, s. 51; Başkale, 2016, s. 24). Onaylanabilirlik nicel araştırmaların objektiflik kavramına karşılık gelmektedir (Guba ve Lincon, 1982, s. 247). Onaylanabilirliğin sağlanabilmesi için kullanılan en önemli yöntem denetleme izidir. Denetleme izi herhangi bir araştırmacının aynı yöntemleri kullanabilmesi ve araştırmacının düşüncelerini öğrenebilmesi için araştırma sürecinde kullanılan tüm süreçlerin, dokümanların, verilerin ve materyallerin kaydedilmesi ve saklanmasıdır (Guba ve Lincon, 1982, s. 248; Başkale, 2016, s. 25). Bu sayede sonraki araştırmacılar aynı yolları izleyerek benzer bir çalışmayı gerçekleştirebilmektedirler.

Bu çalışmada güvenduyulabilirliğin sağlanması için birçok yöntem kullanılmıştır. Verilerin analizi sırasında birden fazla araştırmacının kodlama ve temalandırma sürecine dâhil olması çeşitlendirmenin yapılmasını sağlamıştır. Bunun yanında hem yarı yapılandırılmış görüşmelerin hem de doküman incelemelerinin yapılmış olması veri toplamada da çeşitlendirme yapılmasını sağlamıştır. Veri çeşitlendirmesi ile güvenduyulabilirliğin alt bileşenlerinden inandırıcılık ve güvenilebilirliğin sağlandığı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmada inandırıcılığın sağlanabilmesi için uzman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Güvenduyulabilirliğin alt bileşenlerinden bir diğeri olan aktarılabilirliğin sağlanması için çalışmada mümkün olduğunca doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Güvenduyulabilirliğin son bileşeni olan onaylanabilirliğin sağlanması için de araştırma sürecinde kullanılan tüm materyal, doküman ve veriler kaydedilmiş ve saklanmıştır. Ayrıca çalışmada izlenen tüm süreçler ayrıntılı olarak anlatılarak, başka bir araştırmacının benzer bir çalışmayı yapabilmesine olanak sağlanmıştır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Nitel araştırmalarda veriler mülakatlar, gözlemler, dokümanlar ve görsel-işitsel materyaller ile toplanabilmektedir (Creswell, 2013, s. 127). Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak görüşme ve doküman incelemesinden yararlanılmıştır.

Görüşmeler, katılımcıların deneyimleri ve belirli bir konuyla ilgili bakış açıları hakkında derinlemesine bilgi toplanmasını sağlamaktadır (Turner, III, 2010, s. 754). Görüşmelerde sorular görüşmeci tarafından katılımcılara yüz yüze, telefonla veya çevrimiçi olarak sorulabilir. Görüşmeler, sohbet tarzı görüşme, görüşme formu yaklaşımı ve standartlaştırılmış açık uçlu görüşme olmak üzere üç farklı şekilde sınıflandırılabilir (Patton, 1987'den aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 122). Glesne (2013, s. 141) ise görüşmeleri yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırmaktadır. Bu çalışmada Patton (1987)'ın ifade ettiği görüşme yöntemlerinden görüşme formu yaklaşımı kullanılmıştır. Görüşme formu yaklaşımına literatürde yarı yapılandırılmış görüşme de denilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde sorular görüşme kılavuzu olarak nitelenebilecek bir liste şeklinde, incelenen olguya odaklanmış bir şekilde yazılmaktadır. Soruların sırası önceden belirlenmiş olmakla beraber, katılımcıların yanıtlarına göre bu sıralamada değişiklik yapılabilme ve sorular arasında ileri ve geri gidilebilmektedir (Moser ve Korstjens, 2018, s. 13). Bunun yanında yarı yapılandırılmış görüşmelerde, önceden planlanan görüşme sorularında yer almayan ancak katılımcıların yanıtlarının yönlendirmesi ile sorulması gerekli olan yeni sorular da ortaya çıkabilmektedir (Glesne, 2013, s. 141; Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 122; Moser ve Korstjens, 2018, s. 13). Bu durum araştırmacıya esneklik sağlayarak derinlemesine veri toplanmasına yardımcı olmaktadır.

Bu araştırmada öncelikle literatürde konu ile ilgili yapılmış olan çalışmalar araştırılmış, literatürden elde edilen bilgilerle konuya ilişkin yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Hazırlanan soruların test edilebilmesi için pilot çalışmanın yapılması uygun görülmüştür. Pilot çalışma, araştırmacının ilgisini çeken konuların katılımcıların da ilgisini çekip çekmediği, araştırma sorularının açıklığa kavuşturulması, araştırma yönteminin sınanması gibi birçok fayda sağlamaktadır (Glesne, 2013, s. 74-75; Creswell, 2013, s. 165). Pilot çalışma kapsamında öncelikle kabin görevlilerinin performans değerlendirme sistemi üzerinde etkisi olan, özel bir havayolu işletmesinin Kabin Eğitim Müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmenin sonucunda sorular gözden geçirilmiş, düzenlenmesi ve eklenmesi gerekli olan sorular görüşme formuna eklenerek

soru listesine son hali verilmiştir. Son halini alan soru listesinin tekrar test edilmesi amacıyla ikinci bir pilot çalışma, yine özel bir havayolu işletmesinin Kabin Hizmetleri Müdürü ile gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.2’de pilot çalışma yapılan katılımcıların unvanı, unvan tecrübeleri, mesleki tecrübeleri, görüşme tarihi ve görüşme süresi gösterilmiştir.

Tablo 3.1 *Pilot çalışmaya ilişkin bilgiler*

Kod İsim	Görevi	Unvan Tecrübesi	Mesleki Tecrübe	Tarih	Saat	Görüşme Süresi	Veri Toplama Şekli
P1	Kabin Eğitim Müdürü	8 yıl	20 yıl	01.11.2018	13:00	35:04 dk	Görüşme ve ses kaydı
P2	Kabin Hizmetleri Müdürü	5 yıl	20 yıl	12.11.2018	14:00	1:01:53 dk	Görüşme ve ses kaydı

Tablo 3.2 incelendiğinde pilot çalışma katılımcılarının hem mesleki tecrübelerinin hem de unvan tecrübelerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Her iki katılımcı ile yapılan görüşmede de katılımcıların izinleri doğrultusunda veri kaybı yaşamamak adına ses kayıt cihazı kullanılmıştır. İlk pilot çalışma yaklaşık 35 dk. iken, ikinci pilot çalışma yaklaşık 1 saat sürmüştür.

Yarı yapılandırılmış görüşmeler, analizler için çok yönlü bilgi toplama olanağı sağlamak amacıyla çoğu zaman diğer veri toplama yöntemleriyle birleştirilmektedir (Turner, III, 2010, s. 754). Bu kapsamda çalışmada yarı yapılandırılmış görüşmelerin yanı sıra doküman incelemesi yöntemi de kullanılmıştır. Bu sayede hem derinlemesine veriler elde edilmiş hem de veri çeşitlendirmesi yapılmıştır.

3.4. Araştırma Alanı ve Örneklem

Bu çalışmada havayolu işletmelerinde kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin mikro kurumsal kuram perspektifi ile değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için çalışmada öncelikle yeni kurumsal kuramın ileri sürmüştüğü, ardından mikro kurumsal kurama ilişkin tezler irdelenmiştir. Yeni kurumsal kuramın analiz düzeyi örgütler arası olup, olaylara örgütsel alan bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Mikro kurumsal kuramın analiz düzeyi ise örgüt seviyesinde olup, örgüt içinde gerçekleşen değişim ilişkilerini konu edinmektedir. Her ne kadar çalışmada yeni kurumsal kuramın tezleri irdelenmiş olsa da çalışmanın ana konusunu mikro kurumsal kuram oluşturduğu için analiz düzeyi olarak örgüt düzeyi belirlenmiştir. Bu kapsamda

Türkiye’de faaliyet gösteren orta ölçekli iki havayolu işletmesinde araştırmanın gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür.

Araştırmanın gerçekleştirileceği havayolu işletmelerinin belirlenmesinin ardından diğer bir belirlenmesi gereken konu verilerin kimlerden, hangi yöntemlerle toplanması gerektiğidir. Nitel araştırmalarda, rastgele değil, kasıtlı örnekleme yöntemleri kullanılmaktadır. En yaygın kullanılan kasıtlı örnekleme yöntemleri; amaçlı örnekleme, ölçüt örnekleme, teorik örnekleme, uygun örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemleridir (Moser ve Korstjens, 2018, s. 10). Bu çalışmada kasıtlı örnekleme yöntemlerinden biri olan amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi, derinlikli araştırmalar için zengin verilerin toplanmasını sağlamaktadır (Patton, 2002, s. 46). Amaçlı örnekleme yönteminde amaç, örneklem büyüklüğünün çok olması değil, araştırma konusuna ilişkin en doğru kişilerin seçilerek nitelikli verilerin toplanmasıdır. Bu çalışmada araştırma amacının gerçekleştirilebilmesi için havayolu işletmelerinin İKY departmanlarında çalışan uzmanlardan, kabin hizmetleri başkanlıklarındaki ve kabin eğitim müdürlüklerindeki yönetici ve profesyonellerden yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla veri toplanmıştır.

Nitel araştırmalarda karar verilmesi gereken konulardan biri de örneklem büyüklüğüdür. Niteliksel örneklem, verilerin yeniden ve yeniden tekrarlanarak gereksiz olmadığı, algıların çoğunun veya tamamının açığa çıkmasını sağlamaya yeterli derecede büyüklükte olmalıdır (Mason, 2010; Adler ve Adler, 2012). Örneklem büyüklüğüne ilişkin literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. Birçok araştırmacı (Adler ve Adler, 2012, s. 7; Flick, 2012, s. 27; Doucet, 2012, s. 25; Denzin, 2012, s. 23; Mason, 2012, s. 29) nitel araştırmalar için örneklem büyüklüğünün incelenen konu bağlamında değişebileceğini ifade etmektedir. Örneğin Adler ve Adler (2012, s. 7) nitel çalışmalar açısından bir klasik haline gelen Sutherland’ın Profesyonel Hırsız (1930) ve Shaw’ın The Jack-Roller (1930) gibi araştırma kitaplarının tek bir katılımcı ile gerçekleştirildiğini, ancak incelenen konuya bağlı olarak katılımcı sayısının 100’e kadar çıkabileceğini ifade etmektedirler. Becker (2012, s. 15) da görüşme gerçekleştirilecek kişi sayısının 1 bile olabileceğini, ancak üst limitin olmadığını belirtmektedir. Boven vd. (2010) ise nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün belirlenebilmesi için önermiş oldukları modelde öncelikle 10 nitel görüşmenin yapılmasını, ardından da yeni temaların ortaya çıkıp çıkmayacağını kontrol etmek için 3 nitel görüşmenin daha yapılmasının yeterli olacağını ifade etmektedirler (Bryman, 2012, s. 18).

Nitel bir çalışmanın örneklem büyüklüğünü belirleyen en önemli kavram doygunluktur (Mason, 2010; Adler ve Adler, 2012, s. 7). Doygunluk, yeni verilerin toplanmasının, incelenen konuya daha fazla ışık tutmaması anlamında kullanılmaktadır (Morse, 1995, s. 147; Mason, 2010; Brannen, 2012, s. 16). Örneğin Guest vd. (2006)'nin nitel araştırmalarda kaç görüşmeci ile görüşülmesi gerektiğini inceledikleri ve 36 kodun ortaya çıkarıldığı çalışmada, ilk 6 görüşmede 34 kod, ilk 12 görüşmede ise 35 kod ortaya çıkarılmıştır. Dolayısıyla yazarlar incelenen örneklemin homojen özellikler gösterdiği bir çalışma alanında anlamlı ve faydalı yorumlar yapılabilmesi için 6 görüşmenin yeterli olabileceğini belirtmektedirler (Mason, 2010; Charmaz, 2012, s. 21). Bu kapsamda bu çalışmada iki farklı havayolu işletmesinden toplam 22 kişi ile havayolu işletmelerinin merkez ofislerinde görüşülmüş ve veriler toplanmıştır. Gerçekleştirilen tüm yarı yapılandırılmış görüşmelerde soru cevap kısmına geçilmeden önce katılımcılara çalışma ile ilgili detaylı bilgi verilmiş, toplanacak verilerin sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağı, kimlik bilgilerinin saklanacağı ve bilim etiği ilkelerine bağlı kalınacağı belirtilmiştir. Ardından katılımcılara ses kayıt cihazı için onay verip vermedikleri sorulmuş, katılımcıların onayı ve görüşme onay formunu imzalaması sonrası tüm görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Konuya ilişkin yarı yapılandırılmış görüşme onay formu Ek-1'de, görüşme soruları ise Ek-2'de gösterilmiştir. Çalışmada gerçekleştirilen görüşmelere ilişkin bilgiler Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2 Yarı yapılandırılmış görüşmelere ilişkin bilgiler

A Havayolu İşletmesi	Kod İsim	Tarih	Saat	Görüşme Süresi	Görüşme Yeri
	A1	9.04.2019	09:00	1:04:40 dk	Toplantı Odası
	A2	9.04.2019	11:00	1:08:58 dk	Toplantı Odası
	A3	9.04.2019	14:00	49:35 dk.	Toplantı Odası
	A4	9.04.2019	16:00	52:16 dk	Toplantı Odası
	A5	10.04.2019	09:00	54:35 dk	Toplantı Odası
	A6	10.04.2019	11:00	1:28:42 dk	Toplantı Odası
	A7	10.04.2019	14:00	32.03 dk	Toplantı Odası
	A8	10.04.2019	16:00	49:48 dk	Toplantı Odası
	A9	11.04.2019	09:00	1:07:49 dk	Toplantı Odası
	A10	11.04.2019	11:00	40:30 dk	Toplantı Odası
	A11	11.04.2019	14:00	45:15 dk	Toplantı Odası
	A12	11.04.2019	16:00	34:58 dk	Toplantı Odası
	A13	24.07.2019	10:00	46:06 dk	Ofis
B Havayolu İşletmesi	Kod İsim	Tarih	Saat	Görüşme Süresi	Görüşme Yeri
	B1	10.07.2019	10:00	39:43 dk	Toplantı Odası
	B2	10.07.2019	13:00	50:27 dk	Ofis
	B3	10.07.2019	15:30	44:17 dk	Ofis
	B4	11.07.2019	10:00	44:05 dk	Ofis
	B5	11.07.2019	13:00	41.02 dk	Toplantı Odası
	B6	11.07.2019	15:30	39:26 dk	Toplantı Odası
	B7	12.07.2019	10:00	40:38 dk	Toplantı Odası
	B8	12.07.2019	15:00	42:02 dk	Toplantı Odası
	B9	24.07.2019	13:00	40:38 dk	Toplantı Odası

Tablo 3.2’de çalışmaya dâhil edilen havayolu işletmelerinde gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerin, tarihi, saati, süresi ve yerine ilişkin bilgiler gösterilmiştir. Tablo 3.2’de de görüleceği üzere katılımcıların gizliliğini korumak, düşüncelerinin eleştirilmemesi gibi nedenlerle katılımcıların her birine bir kod isim tanımlanmış ve çalışmada yapılan doğrudan alıntılar kod isimleri ile verilmiştir. Benzer şekilde katılımcıların gizliliklerini korumak adına, katılımcılara ilişkin demografik bilgilerin de açıkça tanımlanmaması gerektiği düşünülmüştür. Bu kapsamda Tablo 3.3’te katılımcıların pozisyon ve kıdem bilgileri gösterilmiştir. Tablo 3.4’te ise katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 3.2’den bağımsız olarak karışık bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 3.3 Katılımcıların pozisyon ve kıdemleri

A Havayolu İşletmesi	Sıra Nu.	Görevi	Unvan Tecrübesi	Mesleki Tecrübe
	1	Kabin Ekipleri Müdürü	11 yıl	20 yıl
	2	Kabin Hizmetleri Müdür Yard.	3 yıl	24 yıl
	3	İK uzmanı	4 yıl	4 yıl
	4	İK uzmanı	3 yıl	8 yıl
	5	İK uzmanı	2 yıl	4 yıl
	6	Kontrol Kabin Amiri	3 yıl	17 yıl
	7	Kabin Eğitmeni	14 yıl	23 yıl
	8	Kabin Amiri/Kabin Eğitmeni	1 yıl	5 yıl
	9	Kabin Amiri	3 yıl	16 yıl
	10	Kıdemli Kabin Görevlisi	1 yıl	6 yıl
	11	Kıdemli Kabin Görevlisi	1 yıl	13 yıl
	12	Kıdemli Kabin Görevlisi	9 Ay	2 yıl
	13	İK Direktörü	2 yıl	11 yıl
B Havayolu İşletmesi	Sıra Nu.	Görevi	Unvan Tecrübesi	Mesleki Tecrübe
	1	Kabin Amiri/Kabin Eğitmeni	17 yıl	23 yıl
	2	Kabin Eğitmenleri Şefi	1 yıl	8 yıl
	3	Uyumluluk İzleme Temsilcisi	6 ay	8 yıl
	4	Kabin Eğitim Müdürü	2 yıl	17 yıl
	5	Uyumluluk İzleme Uzmanı/Denetçi	2 yıl	20 yıl
	6	Kabin Hizmetleri Grup Müdürü	19 yıl	23 yıl
	7	Kabin Amiri/Güvenlik Eğitmeni	23 yıl	28 yıl
	8	Kabin Amiri	4 yıl	13 yıl
	9	İK Grup Müdürü	3 yıl	12 yıl

Tablo 3.4'te görüldüğü üzere hem A havayolu işletmesinde hem de B havayolu işletmesinde görüşülen kişilerin pozisyonları çeşitlilik göstermektedir. Performans değerlendirmenin uygulanmasından sorumlu olan kabin hizmetleri müdürü ve İK müdürü dâhil olmak üzere kabin görevlilerine kadar olan çeşitlilikteki katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların mesleki deneyimleri en az 1 yıl en fazla 23 yıl arasında değişmektedir. Unvan deneyimleri ise 6 ay ile 23 yıl arasında değişmektedir.

Tablo 3.4 Katılımcıların demografik özellikleri

A Havayolu İşletmesi	Sıra Nu.	Yaş Aralığı	Eğitim Durumu	Cinsiyet
	1	46-50	Lise	Kadın
	2	41-45	Lise	Kadın
	3	26-30	Lisans	Kadın
	4	36-40	Lisans	Kadın
	5	31-35	Lisans	Kadın
	6	41-45	Lisans	Kadın
	7	41-45	Lise	Kadın
	8	26-30	Lisans	Kadın
	9	41-45	Lise	Kadın
	10	36-40	Lise	Kadın
	11	41-45	Lisans	Kadın
	12	26-30	Lisans	Kadın
	13	36-40	Yüksek Lisans	Kadın
B Havayolu İşletmesi	Sıra Nu.	Yaş Aralığı	Eğitim Durumu	Cinsiyet
	1	51-55	Lisans	Kadın
	2	26-30	Yüksek Lisans	Kadın
	3	31-35	Lisans	Kadın
	4	41-45	Yüksek Lisans	Erkek
	5	36-40	Yüksek Lisans	Kadın
	6	46-50	Lisans	Kadın
	7	41-45	Lisans	Kadın
	8	31-35	Lisans	Kadın
	9	36-40	Yüksek Lisans	Erkek

Tablo 3.4’te görüldüğü üzere katılımcıların çok büyük bir kısmını kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcılar arasında sadece 2 çalışan erkektir. Diğer bir yandan eğitim seviyelerine bakıldığında katılımcıların lise, lisans ve yüksek lisans seviyesinde eğitim aldıkları görülmektedir. Tablo 3.4’te yaş aralıklarına bakıldığında ise katılımcıların 26 ile 55 yaş aralığında oldukları görülmektedir.

3.5. Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda veri analizi, farklı disiplinlerde farklı yöntemlerle gerçekleştirilmektedir. Örneğin dil bilimi alanında çalışan bir araştırmacı anlatı, söylem ya da dilbilimsel analizi kullanarak analiz yaparken (Glesne, 2013, s. 255), sosyal bilimler alanında çalışan bir araştırmacı analizini tematik, içerik, sürekli karşılaştırma, sınıflandırma ve parça analizi (Özdemir, 2010, s. 333) gibi yöntemleri kullanarak gerçekleştirebilir. Dolayısıyla nitel veri analizinde hangi analiz yönteminin kullanılacağı çalışılan disiplin ve konu ile alakalı olarak ortaya çıkmaktadır. Sosyal bilimler alanında en yaygın kullanılan nitel analiz yöntemi tematik analiz yöntemidir (Glesne, 2013, s. 255).

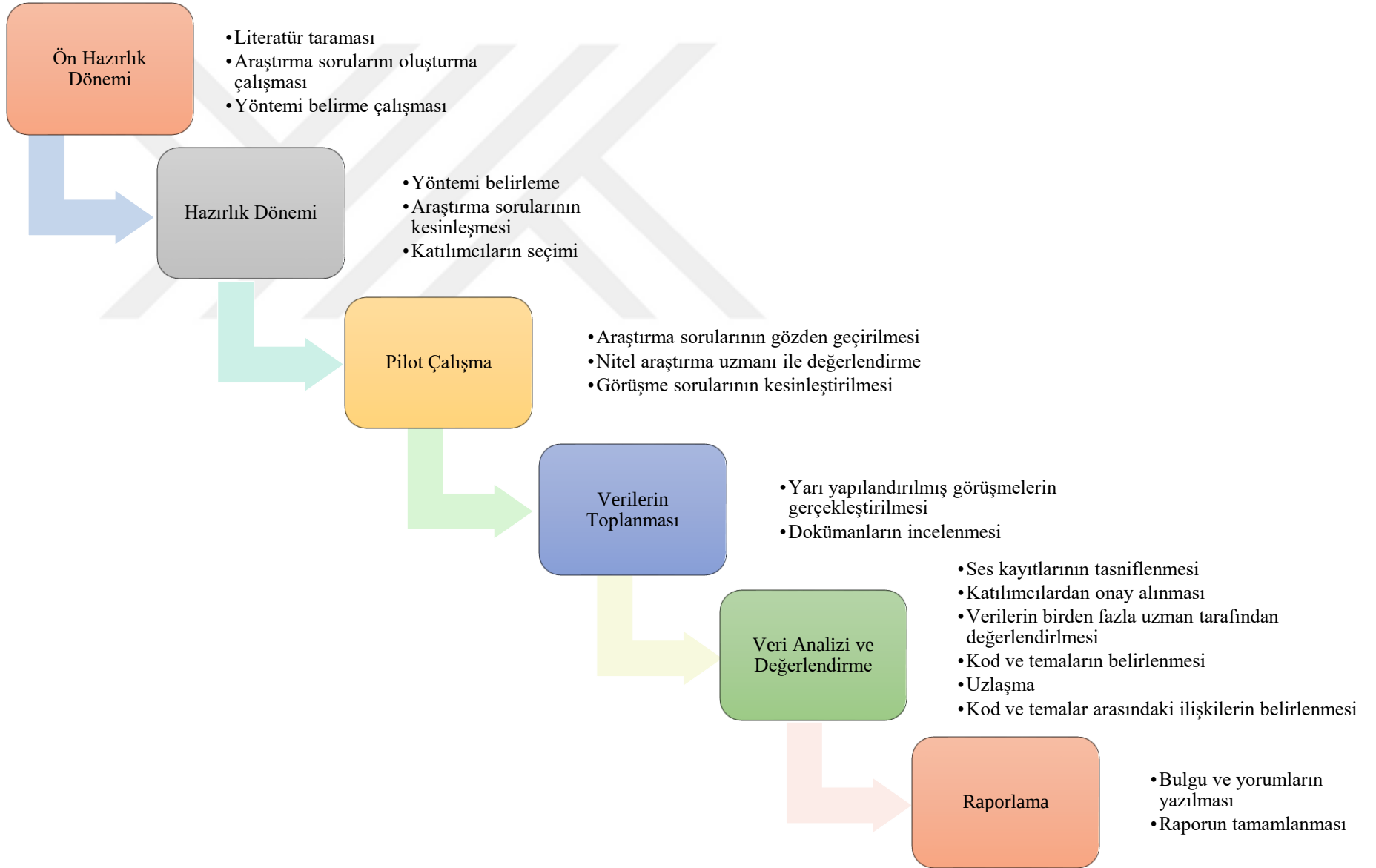
Tematik analiz, zengin veri setlerinin düzenlenmesi, açıklanması, verilerdeki kalıpların (temalar) tanımlanması, analiz edilmesi ve raporlanmasını sağlayan nitel bir analiz yöntemidir (Braun ve Clarke, 2006, s. 79). Tematik analizle elde edilen temalar, tümevarımsal analiz ve tümdengelimli analiz olmak üzere iki farklı bakış açısıyla ortaya çıkarılmaktadır (Braun ve Clarke, 2006, s. 79). Tümevarımsal analiz, verilerin daha önceden belirlenmiş bir çerçeve olmaksızın kodlanarak temalandırılması ve bu temaların teoriyle ilişkilendirmesi sürecidir (Aksakal ve Kırkaya, 2013, s. 6). Tümdengelimli analiz ise teoriyle ilişkili önceden belirlenmiş temaların içine, yapılan kodların yerleştirilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Tematik analizin en önemli unsurlarından biri kodlamadır. Kodlama, veriler içinde yer alan kelimeler, sözcükler ya da paragraflara isimlerin verilmesi sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 227). Kodlar arasındaki ilişkiler ise temaların oluşmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada verilerin analizi için tematik analiz yöntemlerinden biri olan tümevarımsal analiz yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada nitel araştırmaların 4 aşaması olan verilerin kodlanması, temaların oluşturulması, kod ve temaların düzenlenmesi ve bulguların yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 228) süreçleri takip edilmiştir. Bu kapsamda yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen ham veriler, görüşmeler sırasında kaydedilmiş olan ses kayıtlarından birçok kez dinlenmiş ve katılımcıların gerçek söylemek istedikleri anlaşılma çalışılmıştır. Ardından ses kayıtları transkript edilerek yazıya dökülmüştür. Yazıya dökülen veriler tekrar tekrar okunarak anlaşılma çalışılmış ve düzenlenerek tasniflenmiştir. Tasnifi gerçekleşen veriler bir nitel analiz programı olan NVivo12 bilgisayar programına aktarılmıştır. Veriler NVivo12 programı ile araştırma amacı göz önünde bulundurularak kodlanmıştır. Çalışmada kodlama süreci verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bu kodlama türünde araştırmacı doğrudan verilerden yola çıkarak kodlar oluşturmakta, daha önceden belirlenmiş kodlara göre herhangi bir kodlama yapmamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 232). Çalışmada kodlama süreci tamamlanıp bir kod listesi elde edildikten sonra benzer kodlar ilişkilendirilerek bir araya getirilmiş ve kategoriler oluşturulmuştur. Aynı şekilde benzer kategorilerin birbirleri ile ilişkilendirilmesi ve bir araya getirilmesi ile de temalar ortaya çıkarılmıştır. Bu süreçlerin benzeri başka bir araştırmacı tarafından da yerine getirilmiştir. Her iki araştırmacının elde etmiş olduğu kod, kategori ve temalar karşılaştırılmış ve farklı düşünülen konular üzerinde tartışılmıştır. Sürecin sonunda ortak bir paydada buluşulmuş ve araştırma bulgu ve sonuçlarının yazımına geçilmiştir. Şekil

3.1’de hem verilerin analizine hem de genel olarak araştırma sürecine ilişkin yürütülen faaliyetler gösterilmiştir. Tablo 3.5’te verilerin analizi sürecinde kodlamaların nasıl gerçekleştirildiğine ilişkin veri analizi örneği gösterilmiştir.

Tablo 3.5 *Veri analiz örneği*

Metin	Kod	Kategori	Tema
“...değerlendirmelerde çok yüksek ya da çok düşük verildiğinde biz amirden neden böyle bir değerlendirme yaptığına dair ayrı bir rapor talep ediyoruz	İç kontrol mekanizmasının kurulması	Güvenilirlik	Sistemin başarı ölçütleri



Şekil 3.1. *Araştırma Süreci*

4. BULGU VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmektedir. Bu kapsamda çalışmada iki farklı havayolu işletmesinden elde edilen bulguların ayrı ayrı verilmesi ve devamında sonuç ve öneriler bölümünde iki havayolu işletmesinden elde edilen bulguların karşılaştırılması uygun görülmüştür.

4.1. A Havayolu İşletmesine Ait Bulgu ve Yorumlar

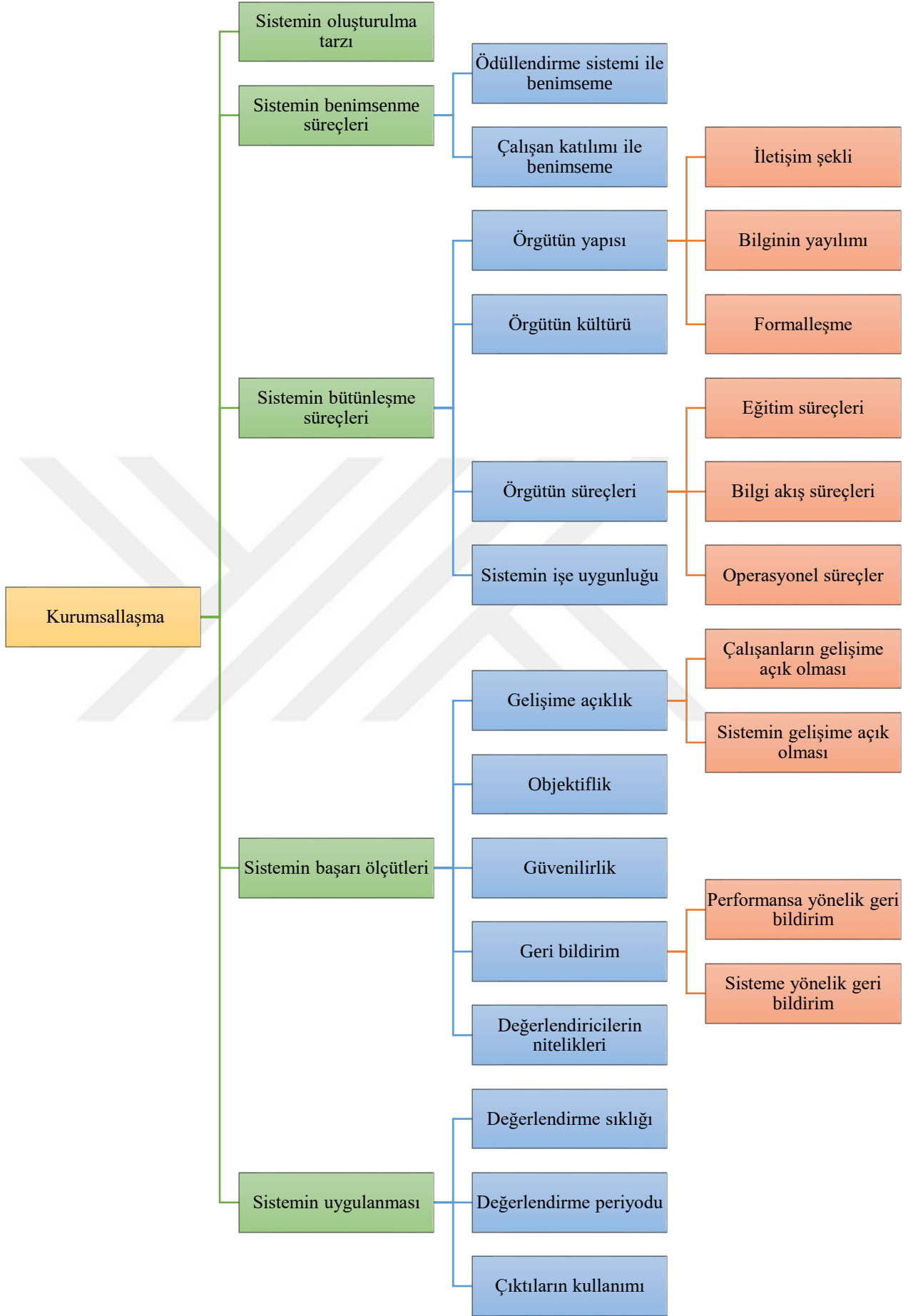
Bu bölümde A havayolu işletmesinde kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Yapılan analiz sonucunda A havayolu işletmesinin performans değerlendirme sistemine ilişkin 5 ana tema, 15 kategori ve 10 alt kategori elde edilmiştir. Ortaya çıkarılan tema, kategori ve alt kategorilerin ilişkileri Şekil 4.1'de gösterilmektedir.

Bulgulara geçmeden önce A havayolu işletmesinde uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin bazı bilgilerin verilmesi gerekmektedir. A havayolu işletmesinde kabin amirleri ve kabin görevlileri her uçuşun sonunda havayolu işletmesinin intranet ortamında kendilerine açılan bir ekran üzerinden birbirlerini değerlendirmektedirler. Ancak kabin görevlilerinin birbirleri değerlendirmesi söz konusu değildir. Kabin amirleri kabin görevlilerini “üniforma talimatlarına uygunluk”, “fiziki uygunluk”, “duygusal denge” ve “yolcu hizmeti” gibi kriterlerin yer aldığı toplam 16 madde üzerinden değerlendirmektedir. Kabin görevlileri ise kabin amirlerini “bireysel farkındalığın yüksek oluşu”, “uçuş operasyonunu benimseyerek sahip çıkması”, “CCM¹³ bilgisi ile iyi bir örnek teşkil etmesi” gibi kriterlerin yer aldığı toplam 12 madde üzerinden değerlendirmektedir. Kabin ekipleri performans değerlendirme kriterlerinin her biri için birbirlerine 1-5 arası puanlar vermekte, şayet 1, 2 ya da 5 verirlerse neden 1, 2 ya da 5 verdiklerine dair açıklama yazmak zorundadırlar. Kabin amirleri performanslarına ilişkin notlarına 3 ayda bir ulaşabilirken, kabin görevlileri performans notlarını aylık olarak görebilmektedir. Ancak hem kabin amirlerinin hem de kabin görevlilerinin performans raporlamaları 3 ayda bir yapılmaktadır. Ayrıca A havayolu işletmesinde kıdem temelli performans hedeflemesi yapılmaktadır. Örneğin işe yeni başlamış bir kabin görevlisinin performans notu en az

¹³Her havayolu işletmesinin kendi operasyonel standartlarına göre hazırladığı ve ilgili ülke otoritesi tarafından onaylanmış, kabin ekiplerinin iş yapış süreçlerinin detaylı bir şekilde anlatıldığı, Cabin Crew Manual (CCM) olarak adlandırılan dokümandır.

100 üzerinden 74 olması gerekirken, kıdemli bir kabin amirinin performans notu en az 100 üzerinden 82,5 olması gerekmektedir.





Şekil 4.1. A havayolu işletmesine ait tema, kategori ve alt kategoriler

4.1.1.Sistemin oluşturulma tarzı

A havayolu şişletmesinden elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılan ilk tema sistemin oluşturulma tarzı teması olmuştur. Yapılan analizde sistemin tasarlanmasında ihtiyaçlar için en uygun aracı tasarlama ve zorlayıcı baskılarla şekillenme olmak üzere iki farklı yaklaşımla karşılaşılmıştır.

Düzenleyici kuruluşların havayolu şişletmelerinde kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve şişletilmesine yönelik herhangi bir düzenlemesi ya da tavsiye kararı bulunmamaktadır. Katılımcı A12 konuya ilişkin olarak “...performans konusunda düzenleyici kuruluşların çok fazla iine girdiğini düşünmüyorum çünkü bu zorunluluk olan bir şey olmadığı için, zorunluluk olmadığı için bunu şirketlerin takdirine bırakıyorlar, birçok şirkette yok zaten” ifadelerini kullanmaktadır. Dolayısıyla havayolu şişletmeleri performans değerlendirme sistemlerini kurarken ve şişletirken kendi ihtiyaçları doğrultusunda bir sistem kurmaktadır.

Gerçekleştirilen analize göre, A havayolu şişletmesinde kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sistemi, havayolu şişletmesinin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde tasarlanmakta, sistemin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için de değerlendirmenin uygulandığı kişiler olan kabin ekiplerinden gelen geri bildirimler kullanılmaktadır. Konuya ilişkin olarak katılımcı A12 “...çünkü biz işin şöyle; diğerlerini de araştırıyoruz ama biz önce kendimiz yapılandığımız için bizim feedbacklerimiz aslında müşterilerin içinde olan kabin ekipleri, onlardan gelen geri bildirimlerle biz sistemimizi iyileştiriyoruz” ifadesini kullanmaktadır. Katılımcı A12’nin ifadesine göre sistemin kuruluş aşamasında A havayolu şişletmesi herhangi bir yerden performans değerlendirme sistemine ilişkin bir bilgi almamıştır. Katılımcı A1 ve A4 ise performans değerlendirme sistemini kurarken diğer havayolu şişletmelerinden yararlanmadıklarını şu şekilde ifade etmektedirler;

A1: “Yani şunu gönül rahatlığıyla söyleyebilirim ki bu tarz bir performans değerlendirme sistemini ilk yapılandıran Türkiye’de A havayollarıdır. Bu sistemi, ben tabi bu bilgiyi daha çok yaptığımız mülakatlardan temin edebiliyoruz insan kaynakları ile birlikte. Deneyimli adaylarımız mülakata geldiğinde onların paylaştığından daha çok bu bilgileri alabiliyoruz. şu ana kadar bizim dışımızda böyle bir dijital platformda sanırım sadece 2 şirket bunu uyguluyor. Diğerleri standart line check üzerinden hala formlarla gittiklerini düşünüyoruz.”

A4: “Bu bizim kendi performans sistemimizi kurarken *****’inkine bakmıştık ama onların o dönem çok enteresan bir şekilde uygulama yapmadıkları bir dönemdi. Sadece eskiden yaptıklarını bize anlatmışlardı. ***** keza öyle, onlardan da bilgi aldık. Benim tarafımdan alınmadı o, kabin

tarafından alındı. Ben ***** tarafındaki kısma destek olmuştum. Biz bunu çok eskiden yapmaya başladık bu arada. Hal böyle olunca o dönem çok aktif performans sistemi yoktu”

Katılımcı A1 ve A4’ün ifadelerine göre A havayolu işletmesinin performans değerlendirme sistemini kurarken diğer havayolu işletmelerinden etkilenmediği, kendi ihtiyaçlarına yönelik bir sistem tasarladığını söylemek yanlış olmayacaktır. A havayolu işletmesinin kendi ihtiyaçlarına en uygun performans değerlendirme sistemini kurması, performans değerlendirme sistemini rasyonel olarak benimsediğine ilişkin fikir verebilir. Ancak bu görüş tek başına rasyonel ya da törensel kabule ilişkin kesinlik kazandırmamaktadır. Bu bakımdan performans değerlendirme sisteminden elde edilen çıktıların kullanımına ilişkin verilerin de olması gerekmektedir. Analizin ilerleyen bölümlerinde sistemin uygulanması teması altında bu konuya yönelik bulgular paylaşılmaktadır.

Yukarıda da bahsedildiği üzere havayolu işletmelerinin performans değerlendirme sistemlerine yönelik herhangi bir düzenleme olmamasına karşın, hava taşımacılığı sektöründeki düzenleyici kuruluşların özellikle emniyet ve güvenliğe ilişkin yapmış olduğu düzenlemeler, kabin görevlilerin görev ve sorumluluklarını etkilemektedir. Bu kapsamda düzenleyici kuruluşların emniyet ve güvenliğe ilişkin yapmış olduğu düzenlemeler ya da almış olduğu tavsiye kararları, performans değerlendirme sistemleri üzerinde etkisini göstermektedir. Düzenleyici kuruluşların yapmış olduğu düzenlemelere uyum sağlanıp sağlanmadığı SAFA ve SANA¹⁴ denetlemeleriyle kontrol edilmektedir. Bu denetlemelerin sonuçları da performans değerlendirme esnasında “görev ve sorumluluk” ve “bireysel farkındalık” kriterlerinde değerlendirilmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı A1, A3, A8, A9 ve A13 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

A1: “Mesela kabin memurları temel görev ve sorumlulukları var. O emniyet dediğiniz, acil durum bilgisi dediğiniz hepsi o kapsamda değerlendiriliyor”

A3: “...tabii ki bu kuruluşların havacılık anlamında, genel anlamda bazı koyduğu kurallar var, limitler var, olması gereken normlar var. Bunları yansıtıyorlar ve biz de bunlara uymak zorundayız, bu denetlemelerde iyi netice almak zorundayız. İyi yönde etkisi var bence çünkü düzenliyor, formlaştırıyor. Bu formlara da tabii ki tüm ekip ve tüm şirket uyumak zorunda...”

¹⁴SAFA ve SANA denetlemelerinin usul ve esaslarına ilişkin daha geniş bilgi için “Yerli ve Yabancı Hava Araçlarına Yapılan Emniyet Değerlendirmelerine Dair Yönetmelik” incelenebilir. Yönetmeliğin Ek-1’inde SAFA ve SANA denetlemelerinde kabin görevlilerini ilgilendiren “GÜVENLİK/KABİN” bölümü yer almaktadır. Yönetmeliğe şu adresten ulaşılabilir; <http://web.shgm.gov.tr/doc3/shy-safa.pdf>

A8: “...onda şöyle oluyor, şimdi sizin yine bireysel farkındalığınızı ölçülüyor bir yerde ya da işte ne kadar dikkatli bir şekilde security check alıyorsunuz bunlara bakıyor, ekipman nasıl ona bakabilir, ne kadar ekipmanlarınıza hakimsiniz ona sorabilir, hakim misiniz...”

A9: “...mesela SAFA yurt dışında çok ayrıntılı maddeleri var. 43 taneydi yanılmıyorsam ve bunun 14’ü kabini ilgilendiriyor mesela”

A13: “...şöyle, zaten onların SAFA ve SANA’nın kontrol ettiği şeyler bizim sorumluluğumuzda olan şeyler”

Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda performans değerlendirme sistemlerine ilişkin herhangi bir düzenleme olmamasına karşın, düzenleyici kuruluşların yapmış oldukları denetlemeler kapsamında inceledikleri konuların, kabin görevlilerinin görev ve sorumlulukları içinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda düzenleyici kuruluşların düzenlemelerinin doğrudan olmasa da performans değerlendirme sistemi ya da kriterlerine etki ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla havayolu işletmelerinin kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sistemlerini dolaylı da olsa zorlayıcı baskılarla şekillendirdiği söylenebilir. Bu bağlamda A havayolu işletmesinin performans değerlendirmeye ilişkin düzenleyici kuruluşlardan gelen baskılara uyma/kabul etme stratejisi içinde zorunlu itaat taktiği ile cevap verdiğinden bahsedilebilir.

4.1.2. Sistemin benimsenme süreçleri

Bir yönetim uygulamasının başarılı olabilmesi için yöneticilerin yönetim uygulamasını benimsemesi kadar, çalışanların da o yönetim uygulamasını benimsemesi gerekmektedir. Çalışanlar tarafından benimsenmemiş, iş yapış süreçlerinin içerisine dahil edilmemiş bir yönetim uygulamasının başarılı olabilmesi mümkün görünmemektedir. Bu bağlamda performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin faaliyetlerin de çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme sistemlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi için çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak, ödül sistemi kurmak, kararların alınmasında çalışan katılımını sağlamak gibi faaliyetler gerçekleştirilmektedir (Altıntaş Çınar, 2006; Yalçın ve Kılıç, 2002).

A havayolu işletmesinden elde edilen verilerin sonucunda ortaya çıkarılan ikinci tema sistemin benimsenme süreçleri teması olmuştur. Bu tema ödüllendirme sistemi ile

benimseme ve çalışan katılımı ile benimseme kategorilerine ayrılmaktadır. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için ortaya çıkarılan kategorilerin ayrı ayrı açıklanması uygun görülmüştür.

4.1.2.1. Ödüllendirme sistemi ile benimseme

Verilerin analizi sonucunda sistemin benimsenme süreçleri teması altında değerlendirilen ilk kategori ödüllendirme sistemi ile benimseme kategorisi olmuştur. Ödüllendirme sistemleri çalışanlardan beklenen davranışların ve çalışma sonuçlarının tekrarlanması ve güçlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Helvacı, 2002). Bu açıdan bakıldığında ödüllendirme sistemlerinin, beklenen davranışların çalışanlar tarafından tekrarlanmasını sağlayarak, uygulamaların kurumsallaşması sürecine katkı sağladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu kapsamda A havayolu işletmesinde performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından benimsenmesi için ödül sisteminin kurulduğu görülmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı A1 ve A13 şu ifadeleri kullanmaktadır;

A1: “İlk 5’teki 1’inci amir ve memurumuza 2 günlük bir her şey dâhil tatil hediye ettik onlara. 2. ye yoğun sezonda bir hafta boyunca dilediği uçuşları seçme hakkı tabi şeyi uçuş sınırlarımızı aşmadan, bu bizim için çok kıymetli bir şey, arkadaşlar da buna gerçekten çok mutlu oldu. Çünkü bizim uçuşlarımız yolcuya satış yapılan uçuşlar ve dolayısıyla onların en yüksek satış potansiyeli olan uçuşları seçme hakkı oldu. Onun için çok mutlu oldular bu ikinci ödüle...o 2. ödül onlar için ekstra bir gelir olduğu için çok mutlu oldular. 3. arkadaşlarımıza çeyrek altın verdik. 4. arkadaşlarımıza hak edeceği yıllık izne ilave olarak 2 gün daha şirket ona hediye etti. 5. arkadaşlarımıza da ismini vermemde sakınca var mı bilmiyorum ama D&R’den güzel bir hediye çeki verdik. Dolayısıyla böyle top 5’lerimizi ödüllendirmiş olduk. Arkadaşlar da çok mutlu oldu.”

A13: “Şöyle bir uygulama var yılsonunda performanslar, genel performanslara bakılıyor amirlerin, memurların işte amirlerde yıl boyunca en yüksek performansı sergileyen dört amire bir ödüllendirme oluyor, kabin memurları için de aynı şekilde. O da bir motivasyon amaçlı kullanılan bir şey...”

Katılımcı A1 ve A13’ün ifadelerine göre A havayolu işletmesinin yıllık genel bir performans değerlendirme ödül sisteminin kurulduğu anlaşılmaktadır. Kurulan bu ödül sistemine çalışanların bakış açısını ise katılımcı A2 “...ama bu teşvik ediyor, bütün arkadaşlar bu ay ben olmalıyım, işte ben genel görünümüm nasıl amirim ya da işte ben bugün hata yaptım mı diyenler olmaya başlıyor...” ifadeleriyle açıklamaktadır. Yine çalışanların ödül sistemine bakış açısını katılımcı A12 şu ifadelerle açıklamaktadır;

“Ödül sistemi koyduk, şimdi herkes harıl harıl şeyi bekliyor, çünkü şey diyorlar acaba bu sefer kim 1. olacak diye. İlk 5'e işte ben giremedim işte ama benim puan altında kalmışım, bir sonraki seni biliyorum ben, bak gördüm zaten değerlendirmelerimde de şunu biraz daha yükseltmem lazım şu maddeyi diye...”

Katılımcı A2 ve A12'nin ifadelerine göre kabin ekipleri, performans değerlendirme sonucunda verilen ödülleri alabilmek için kendilerinden beklenen görevleri daha iyi yapmaya çalışmaktadırlar. Bu kapsamda performans değerlendirmeye ilişkin uygulamaya da kriterler ödül sistemi sayesinde daha kolay bir şekilde benimsenebilmekte, diğer bir deyişle daha kolay bir şekilde kurumsallaşabilmektedir.

4.1.2.2. Çalışan katılımı ile benimseme

Verilerin analizi sonucunda sistemin benimsenme süreçleri teması altında değerlendirilen ikinci kategori çalışan katılımı ile benimseme kategorisi olmuştur. Örgütlerde çalışanların kararların alınmasına katkıda bulunmasının birçok faydası bulunmaktadır. Bu faydalar verimliliğinin artması, örgütsel performansın artması, örgüt ikliminin geliştirilmesi, kalite, performans ve motivasyonun artması, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın artması, örgüte olan güvenin artması, işbirliğinin artması, örgütsel değişim süreçlerinin daha kolay kabul edilmesi, öğrenme sürecinin geliştirilmesi, kararların kabul edilmesinde anlamlı bir sosyal baskının oluşturulması, koordinasyonun geliştirilmesi, iletişim engellerinin ortadan kaldırılması, çalışanların uygulamaları sahiplenmesi, iş aksatma, grev ve işten ayrılma niyetinin azalması olarak ortaya çıkabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005). Bu kapsamda performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve işletilmesi sürecine çalışanların katılımının sağlanması yukarıda bahsedilen faydaların elde edilebilmesine olanak sağlayacaktır.

Analiz sonuçları A havayolu işletmesinde kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi ya da eksiklerinin giderilmesi için çalışan katılımının sağlandığını göstermektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı A2 *“Yani bir şekilde çalışanların da katılımı bu sistemin içinde isteniyor ve öneri de gelirse dikkate alınıyor”* ifadelerini kullanmaktadır. Yine katılımcı A3 *“Bir fikir verebilirsiniz, olmasını istediğiniz ya da olsa daha iyi olur ya da niye böyle? Yani açık ve ulaşılabilir bir yönetim var. Görüşlerinize saygı duyuyorlar. Ben de o yüzden rahatlıkla paylaşıyorum”* ifadelerini kullanmaktadır. Katılımcı A4 ise çalışan katılımının sağlandığına yönelik aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

...bazen öneri almanız gerekebiliyor. O zaman da arkadaşlarımıza bir mail atıyoruz”

“...biz bu tarz değişiklikleri yaparken, değişikliği yapmadan önce özellikle belli leveldeki, senior amir dediğimiz arkadaşlarımıza bununla ilgili görüş soruyoruz. Çoğunlukla görüş soruyoruz”

“Sonra talepler olabiliyor; kabin memuru olarak benim şöyle bir sorunum var ama bu benim performans sistemimde yok...”

“Böyle bir şey geldiğinde, fikir geldiğinde bunu hemen dikkate aldık. Onu yansıttık. Bu sadece bir kişi tarafından geldi, bu kişinin bağlılığını kazandırmış olduk gibi, böyle uygulamalarımız oldu”

Bir diğer katılımcı olan A5 ise *“2011-2012 yılları arasında kuruldu sistem, o günden bugüne çok fazla evrildi, çok fazla revizyona uğradı. Hep bu aşında içerideki arkadaşların, bu uygulamayı kullanan arkadaşların geribildirimlerine göre şekillendi”* ifadelerini kullanmaktadır. Yine katılımcı A12 çalışan katılımının sağlandığına dair *“Hani ekipler diyorlar ki ya xxxx bu böyle böyle bir durum var, biz de oturuyoruz düşünüyoruz, işte evet o zaman bunu nasıl yapalım? Buna göre iyileştirelim diye”* ifadelerini kullanmaktadır. Katılımcıların ifadelerine göre A havayolu işletmesinde performans değerlendirme sistemi ya da kriterlerinde bir değişiklik olacağı zaman çalışanlardan görüş alınabilmektedir. Bunun yanında çalışanlar performans değerlendirmeye yönelik eksik görmüş oldukları bir konu hakkında da rahatlıkla görüş ve öneri sunabilmekte, sunmuş oldukları görüş ya da öneriler dikkate alınarak gerekli düzenlemeler yapılabilmektedir.

Çalışanların performans değerlendirme sistemine katılımlarının sağlanabilmesinin yollarından biri de sisteme ilişkin inançlarının sağlanmasıdır. Çalışanların örgütün amaçlarına inanması durumunda örgütten ayrılma niyetlerinin azaldığı, örgüte olan bağlılıklarının arttığı literatürde ifade edilmektedir (Çakar ve Ceylan, 2005). Dolayısıyla performans değerlendirme sistemine inanmış olan çalışanların, çalışan katılımını sağlayacakları düşünülebilir. A havayolu işletmesinde performans değerlendirme sistemine olan inanca ilişkin olarak katılımcı A3 eski uyguladıkları sistem ile yani uyguladıkları sistemi karşılaştırarak şu ifadeleri kullanmıştır;

“Evet, aksaklık ya da sorun olursa raporlamaya geçiliyordu direkt. Sonra o şekilde rapor iyi ya da kötü yönde herhangi bir sorun yaşadysanız açıklama yapıyordunuz. Ama bu şekilde olması bence çok daha iyi...daha gerçekçi, hem yöneticiler açısından, hem bizim açımızdan. Daha çok dikkat ediyorsunuz, daha dikkate alıyorsunuz ve her şeyin daha sistemli olduğunu görüyorsunuz.”

Bir diğ er katılımcı A9 performans değ erlendirme sistemine olan inancına ilişkin “...o yüzden mesela, ama tabii ki ben çok güveniyorum bu değ erlendirme sistemine. Çünkü uçuş fazla olduğu için her uçuşta ne oluyor, mesela yönetici olsam ben de böyle bir şey yapmak isterim ki uçuşta neler yaşanıyor görmek isterim yani” ifadeleri kullanmaktadır. Diğ er bir yandan katılımcı A10 performans değ erlendirme sisteminin kendi faydasına olduğuna ve neden performans değ erlendirme yapılması gerektiğine ilişkin şu ifadeleri kullanmaktadır;

“...ben performansımı gördüğümde mesleğimi icra ederken eksik yönlerimi neyse onları görüp tamamlayabiliyorum. İşte ne bileyim yüksek olan yerler işimi icra ederken, görevi yerine getirirken yüksek olan, yüksek performans sergilediğim maddeleri görüp onları korumaya çalışıp yükseltmeye çalışıyorum”

“  nk   kabin amirlerini değ erlendiren olmazsa u aakta, bunun sonu yok. O zaman hem kişisel gelişiminiz olmaz, hem yaptığınız yanlışları göremezsiniz. Hiçbir kısıtlamanız olmadan hareket edebilirsiniz, yani bunları kötüyü kullanacak çok insan olabilir”

Yukarıda verilen katılımcı ifadelerine göre kabin ekiplerinin performans değ erlendirme sistemlerine yönelik inançlarının var olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla performans değ erlendirme sistemine inanan çalışanların bağlılıklarının artacağı ve bu nedenle sisteme ilişkin görüşlerini paylaşabilecekleri düşünülebilir.

 alışan katılımının sağlanması bir diğ er yolu çalışanların yönetime duyduğu güvenin artırılmasıdır. Literatürde yönetime duyulan güven, örgütsel güven olarak isimlendirilmektedir. Örgütsel güvenin sağlanması ile çalışanların motivasyon, verimlilik, örgütsel bağlılık ve performanslarının artacağı, performans değ erlendirmeye ilişkin algılarının değişeceği, çatışmaların ve belirsizliklerin azalacağı ve ayrıca örgütsel güvenin artması ile çalışanların kararların alınmasına daha fazla katkı sağlayacakları ifade edilmektedir (Halis vd., 2007; Demircan ve Ceylan, 2003). Bu kapsamda katılımcı A3 performans değ erlendirmeye ilişkin yeni bir uygulama ortaya çıktığında çalışanların nasıl tepki verdiklerine ve çalışma arkadaşlarının yönetime olan güveninden “...aksine, geldiyse kabin amirleri bir üstü kabin hizmetleri müdürlüğünü o kadar benimsemiş ki, geldiyse bu böyle zaten karar verilmiş, bu yüzden bundan sonra biz ne yapabiliriz? Bunu nasıl daha doğru yapabiliriz ya da olması gereken bu dediklerine şahit oldum” ifadeleriyle bahsetmektedir. Bir diğ er yandan A havayolu işletmesi yönetiminin kıdem temelli performans hedefi belirlemesine çalışanlar olumlu yaklaşmakta ve yönetime bu konuda güvenmektedirler. Konuya ilişkin olarak katılımcı A12 “...diyorlar ki artık

şirkette biz 5 senedir, 10 senedir kabin amiri uçan var, o da alsın yani artık yani bu kadar puanı bunca zaman şirket kültürü ile...” ifadelerini kullanmaktadır. Dolayısıyla A havayolu işletmesindeki kabin ekiplerinin performans değerlendirmeye ilişkin örgütsel güven düzeylerinin yüksek olduğu ve çalışan katılımını sağladıkları düşünülebilir.

Başka bir açıdan bakıldığında performans değerlendirme sisteminin doğru kullanılabilmesi, faydalı sonuçlar ortaya çıkarabilmesi ve çalışan katılımının sağlanabilmesi için yönetimin de kabin ekiplerine güvenmesi gerekmektedir. Nihayetinde kabin ekiplerinin performansları bir ofis ortamında değil, hiçbir yöneticinin olmadığı bir faaliyet alanında gerçekleşmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin kabin ekiplerine olan güveni önemli görülmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı A12 *“Burada onlara ne kadar güvendiğimizi hissettirmeye çalışıyoruz ki doğru bir şekilde sistem kullanılsın”* ifadelerini kullanmaktadır. Yine katılımcı A9 *“...bilmiyorum ama ben gerçekten bana güvenilmiş beni amir yapmışlar, bu uçağın sorumlusu sensin...öyle de böyle de hakkını vereceksin yani en iyi şekilde...”* ifadelerini kullanmaktadır. Bu bağlamda havayolu işletmelerinde yöneticilerin kabin ekiplerine güvenmesi sayesinde hem sistemin doğru kullanıldığı hem de sistemin geliştirilmesine olanak sağladığından bahsedilebilir.

Çalışan katılımını artırmanın bir diğer yolu örgütsel bağlılığın artırılmasıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların iş tatmini, motivasyon, katılım, örgütün amaçlarını benimseme ve örgütte kalma arzularının yüksek, işten ayrılma niyeti ve devamsızlıklarının ise düşük olduğu literatürde ifade edilmektedir (Bayram, 2005). Bu kapsamda örgütsel bağlılığı yüksek olan kabin ekiplerinin performans değerlendirme sistemini benimsemesi ve performanslarına ilişkin gereklilikleri doğru bir şekilde yerine getirecekleri düşünülebilir. A havayolu işletmesinde kabin ekiplerinin örgütsel bağlılıklarına ilişkin olarak katılımcı A3 *“...bu şirket için de geçerli, yani o aidiyet dediğimiz duygu var ya çalıştığın şirketle gönül bağı oluşturabilmek o çok önemli. Bence zaten her şey sevmekten geçiyor, işinizi severek yapıyorsanız, çalışmıyorsunuz demek gibi”* ifadelerini kullanmaktadır. Yine katılımcı A9 örgütsel bağlılığa ilişkin olarak aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“...yani o kapıyı kapattıktan sonra sonuçta hiçbir şeyin telafisi yok ve yolcu bizim evimize gelen misafir. En iyi şekilde memnuniyeti sağlayarak uğurlamak bir noktadan bir noktaya”

“Arkadaşlarımızla bir aile gibiyiz o da çok önemli...”

“...o yüzden bizim dönem dönem ortalamalar da veriliyor kişi değil de genel olarak, bakıyorum gerçekten buradaki operasyonu benimseyerek sahip çıkması, güler yüz, yolcu hizmeti çok yüksek çıkıyor, çok hoşuma gidiyor yani bir amir olarak”

“Misafirlerimiz yani hiçbir şekilde bizim için fark etmiyor. Evimize gelen misafir yolcumuz, her ne koşulda olursa olsun onun memnuniyetinin, rahatının sağlanması.”

“İstenilen bazı standartlar vardır, onları yap, ama sen fazlasını yapıyorsan bence değerlendirmene yansır”

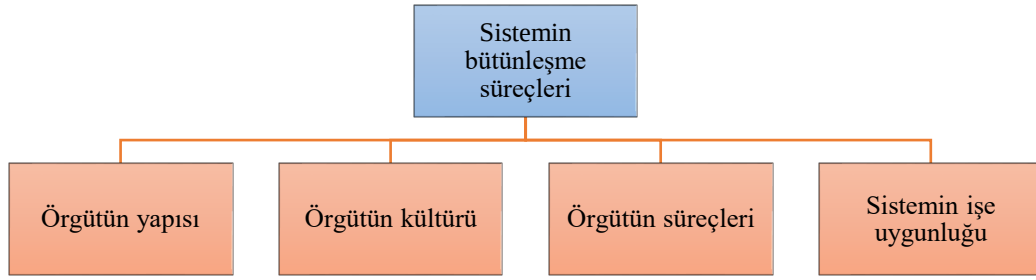
Diğer bir katılımcı A11 ise örgütsel bağlılığına ilişkin olarak “*Ben bu şirketin çalışanlarını da çok seviyorum, herkes güler yüzlü, yani kabinde sadece işle ilgili uğraşıyorlar*” ifadelerini kullanmaktadır. Bir diğer katılımcı A1 ise sektöre özgü istihdam koşullarının çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediğini, bu nedenle kendilerinin bu istihdam koşullarından kabin ekiplerini korumaya çalıştıklarını aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“Evet, bu sektörde özellikle kabin ekiplerinin en büyük korkusu sezonluk personel olma korkusu, hani biz borçlar kanuna tabiyiz, uzun sözleşme de yapmıyoruz, yıllık sözleşmeler yapıyoruz. Dolayısıyla kişilerin en büyük kaygısı bu oluyor, sezon sonu geldiğinde eyvah acaba gidecek miyim? Dolayısıyla o algıyı silmek çok önemli, direkt performansı etkileyen husus olabiliyor.”

Sistemin benimsenme süreçleri temasına ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında, A havayolu işletmesinde performansa ilişkin ödül sistemi kurularak çalışanların performans değerlendirme sistemi ya da uygulamalarını daha etkin bir şekilde yürütmeleri, diğer bir deyişle benimsemeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. Bir diğer yandan çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerini iletebilmesi ve görüşlerinin dikkate alınarak hayata geçirilmesi sayesinde, çalışanların performans değerlendirme sistemini benimseme seviyelerinin artacağından bahsedilebilir.

4.1.3. Sistemin bütünleşme süreçleri

A havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen ikinci tema sistemin bütünleşme süreçleri teması olmuştur. Bu tema altında örgütün yapısı, örgütün kültürü, örgütün süreçleri ve sistemin işe uygunluğu kategorileri yer almaktadır. Şekil 4.2’de sistemin bütünleşme süreçleri teması ve kategorileri gösterilmiştir. Bu bölümde sistemin bütünleşme süreçleri temasına ilişkin kategoriler ayrı ayrı açıklanmaktadır.



Şekil 4.2 Sistemin bütünleşme süreçleri teması ve kategorileri

4.1.3.1. Örgütün yapısı

A havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda sistemin bütünleşme süreçleri teması altında ortaya çıkarılan ilk kategori örgütün yapısı kategorisi olmuştur. Örgütün yapısı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kurulmuş, örgüt içindeki bireylerarasındaki farklılıkların azaltılmasını sağlayan, örgüt içindeki güç odaklarını ve bilgi akışının nasıl olması gerektiğini belirleyen, yetki ve sorumlulukların kimlerde olduğunu gösteren ve ayrıca yönetimin eşgüdüm sağlamasına yardımcı olan örgütsel tasarımıdır (Ordu ve Tanrıöğen, 2013). Örgüt yapısını belirleyen unsurlar amaç, iş bölümü ve uzmanlık, formalleşme derecesi, kontrol alanı, kademe sayısı, merkezileşme derecesi, çapraşıklık derecesi, departmanlaşma, emir-komuta ve kurmay organların oluşturulması, komite ve gruplar ve iletişim kanalları ve şekli olarak sıralanmaktadır (Koçel, 2010, s. 184-186). Bu çalışmada örgütün yapısı kategorisi altında ortaya çıkarılan alt kategoriler iletişim şekli, bilgi yayılımı ve formelleşme alt kategorileri olmuştur. Şekil 4.3’de örgütün yapısı kategorisinin alt kategorileri gösterilmiştir.



Şekil 4.3 Örgütün yapısı kategorisi ve alt kategorileri

4.1.3.1.1. İletişim şekli

İletişim bir organizasyonun yapısını şekillendiren unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. İyi kurgulanmış örgüt içi iletişimle beraber hem çalışanlar hem de yöneticiler motivasyonlarını artırabilmektedirler (Tınaztepe, 2012). Örgütlerde iletişim resmi olarak oluşturulmuş kanallarla dikey, yatay ve çapraz olarak gerçekleştirilebilirken, çalışanlar tarafından resmi olmayan bir şekilde oluşturulmuş informal iletişim kanalları ile de gerçekleştirilebilmektedir. İletişim sürecinde tartışmacı, dramatik, açık, dikkatli, özenli, canlandıran gibi tarzlar benimsenebilmektedir (Norton ve Pettegrew, 1977). Verilerin analizine göre, incelenen A havayolu işletmesinde performans değerlendirmeye ilişkin çoğunlukla açık iletişim yöntemi kullanılmaktadır. Açık iletişim duyguların ve söylenmek istenenlerin açıkça ifade edildiği bir iletişim şeklidir (Norton ve Pettegrew, 1977). Katılımcı A1 çalışanların görüşlerinin alınabilmesi için nasıl bir iletişim süreci yönetildiğine ilişkin şu ifadeleri kullanmaktadır;

“...şöyle söyleyeyim kabin amirleri, geçen sene ben şöyle bir uygulama yarattım, her ay amirlerle bireysel görüşme yaptım ama bunu onlara bıraktım. İnsanları zorla buraya çağırmandan dedim ki benim de konuşmaya ihtiyacım var, beni unutmazsanız, arası sıra çayımı içmeye gelerseniz çok mutlu olurum, bana yarım saatinizi ayırabilerseniz istediğiniz gün ve saatte diye ve amirler pıtır pıtır çay içmeye gelmeye başladılar ve sohbet amaçlı. Görüşmeler esnasında onlar bana anlatmak istediklerini anlatıyorlar, amaç zaten onlara rahat ortamı sağlayabilmektir, bu görüşmelerden zaten ben sistemle ilgili feedback alıyorum”

Bir diğer katılımcı A2 yöneticilerine her zaman ulaşabildiğini ve performans değerlendirmeye yönelik sorunlarını açıkça anlatabildiğini “xxx hanım hep, her zaman açıktır konuşmaya, *** hanım da aynı şekilde, biz rahatlıkla kendilerine ulaşabiliyoruz. Çekinmeden fikir sorabiliyoruz, sorunları halledebiliyoruz” ifadeleriyle açıklamaktadır. Yine katılımcı A7, A10 ve A12 yöneticilerin ulaşılabilirliklerinin yüksek olduğunu aşağıdaki ifadelerle açıklamaktadırlar;

A7: “...gelip kapımızı çalabilirler, normal olarak gelebilirler, şeffaflık, evet kesinlikle, ulaşmaya, sürekli ulaşılır olmaya çalışıyoruz”

A10: “Yani biz 7/24 zaten kabin ekipleri departmanına ulaşabiliyoruz...”

A12: “Açık kapı politikası, 7/24 telefonumuz her zaman açık...”

Diğer bir yandan A havayolu işletmesinde performans değerlendirme ile ilgili bir görüşme yapılması gerektiğinde kabin ekiplerinin de görüşlerinin alınabilmesi adına bu görüşmeler genellikle yüzyüze görüşmeler şeklinde gerçekleştirilmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı A1 “...ofise çağırıyoruz arkadaşları, ondan sonra geldikten sonra interaktiflik söz konusu oluyor karşılıklı. Bazen kendileri bizim bir beklentimiz yok ama kendileri çok hevesli bir şekilde ya ben böyle böyle yapabilir miyim siz ne düşünüyorsunuz? gibi geri dönüş olabiliyor” ifadelerini kullanmaktadır. Yine katılımcı A8 yüzyüze görüşmelere ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır.

“Olumsuz olduğu zaman da bunun kesinlikle hiçbir yaptırımı yok, işte buraya çağrılıp işte benim başıma hiç gelmedi ama olanlardan söyleyeyim en azından, işte hani nasıl olduğunu düşünüyorsunuz vesaire burada da hiçbir şekilde yıkıcı değil, aksine çok daha yapıcı bir şekilde”

Katılımcı A11 de performans değerlendirmeden düşük puan alan bir kabin ekibi üyesinin yüzyüze görüşmeye çağırıldığını “Kabin amirini çağırabilir ya da kabin memurunu çağırabiliyor, hani iyileştirme yönünde, acaba neden böyle oldu gibi” ifadeleriyle açıklamaktadır. Katılımcıların ifadelerinden performans değerlendirmeye yönelik gerçekleştirilen yüzyüze görüşmelerin yapıcı bir şekilde kabin ekibi üyelerinin gelişimini sağlamak amacıyla gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılabilir.

A havayolu işletmesinden toplanan verilere göre, işletmede formal iletişimin yanında informal iletişim de performans değerlendirme sistemi ya da uygulamalarının bütünleşmesi için bir araç olarak kullanılmaktadır. Informal iletişim çalışanların kendi aralarında oluşturmuş oldukları, daha çok sosyal gerekliliklerle ortaya çıkan, çoğunlukla benzer zevk ve eğilimlere sahip kişiler arasında oluşan iletişim şeklidir (Bektaş ve Erdem, 2015). Bu kapsamda performans değerlendirmeye ilişkin kabin ekiplerinin kendi aralarında yapmış oldukları sohbetler ve tartışmalar, sistemin ya da uygulamaların alışkanlık haline gelmesinde etkili olabilmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı A13 ve A7 şu ifadeleri kullanmaktadırlar;

A13: “...zaman zaman performans sistemine ilişkin konuşmalar da yapmaktayız elbette, bazen benim yanlışlarımı arkadaşlarım söylerken bazen de ben arkadaşlarımdan nasıl davranması gerektiğini onlara söyleyebiliyorum. Çoğunlukla yatılarda bunlar konuşuluyor, zaten uçağın içinde çok yoğun oluyorsunuz, kabin amiriyle bu konuyu konuşuyoruz, ben neden yüksek aldım, neden düşük aldım şeklinde”

A7: “...tabiki arkadaşlar arasında konuşuluyor, mesela düşük almış kız geliyor ben neden bu kadar düşük aldım diye dert anlatıyor. Tabi biz de ona neyi, nasıl yapması gerektiğini anlatmaya

çalışıyoruz, destek veriyoruz. Zaten havacılık ekip işi, dolayısıyla birbirimizin eksiklerini kapatmaya çalışıyoruz. Performansını artırmaya çalışıyoruz, hangi konuda eksiği var onu anlatmaya çalışıyoruz”

Bir diğer yandan yönetici pozisyonunda olan bir katılımcı ise kabin ekipleri arasındaki informal iletişim kanallarından yararlanarak sistemi nasıl geliştirdiğini “...arkadaşlar geliyorlar, onlar bana işte memurların neler düşündüğünü, amirlerin kendisinin ne düşündüğünü, kendi aralarında neler konuşulduğunu anlatıyorlar, öylelikle zaten feedback gelirse sistemi iyileştirebiliyorsunuz” ifadeleriyle açıklamaktadır.

4.1.3.1.2. Bilgi yayılımı

Örgütün yapısı kategorisi altındaki bir diğer alt kategori, bilgi yayılımı alt kategorisidir. Bu alt kategoride örgütün dışından gelen bilgilerin örgütün içinde nasıl yayılım gösterdiği, hangi departmanların sürecin içinde olduğuna dair bulgular yer almaktadır. Katılımcıların ifadelerine göre örgütün dışından gelen bir bilginin, örgütün içindeki yayılımında kalite departmanı, emniyet yönetim sistemi departmanı, SAFA koordinatörlüğü ve dokümantasyon birimi etkili olmaktadır. Örneğin katılımcı A1 düzenleyici kuruluşlardan gelen bilgilerin kalite departmanı üzerinden örgüt içinde yayılım gösterdiğini ve kullanmış oldukları dokümanlara ilişkin bir değişiklik olduğunda bunun dokümantasyon birimi tarafından duyurulduğunu aşağıdaki gibi açıklamaktadır;

“ICAO, EASA, SHGM gibi kuruluşların düzenlemelerini kalite departmanımız üzerinden diğer departmanlarımız öğreniyor, onlar sistem üzerinden paylaşıyorlar... Kalite birimi de şirket içinde tüm executives’e yeni gelişmeleri ya da bazen direkt o departmanı ilgilendiriyorsa ona bilgilendirme yapıyor...dokümantasyon birimimiz var, ilgili dokümanlar, yeni dokümanlar update ve revize edildikçe dijital kütüphaneye koyduk bilginiz olsun, oradan ulaşabiliyorsunuz diye duyurular yapılıyor şirket içinde”

Bir diğer katılımcı A12 ise kullanılan dokümanlara ilişkin bir değişiklik yaşanması durumunda SAFA koordinatörlüğü ile kabin hizmetleri müdürlüğünün eşgüdümlü olarak çalışarak duyuru yapıldığını “Bizim SAFA koordinatörlüğümüz var, zaten SACA’nın başında da o var. O bütün mevzuatların hepsini yakından takip ettiği için bizlerle paylaşıyor. Biz de gerekli revizyonları duyuruları ekiplerimizle paylaşıyoruz” ifadeleriyle açıklamaktadır. İşletmede ayrıca örgüt dışından gelen bilgilerin örgüt içi yayılımında emniyet yönetim sistemi departmanı da etkin olarak görev almaktadır.

Konuya ilişkin olarak katılımcı A1 “bazen SMS departmanından doğrudan o akış olabiliyor. Onlar direkt ilgili departmanlarla paylaşıyorlar bilgileri” ifadelerini kullanmaktadır.

4.1.3.1.3. Formalleşme

Örgüt yapısı kategorisi altında yer alan bir diğer alt kategori, formalleşme alt kategorisidir. Formalleşme bir örgütte neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılması gerektiğinin daha önceden belirlenmiş ilke ve yöntemlerle yazılı hale getirilmesini ifade etmektedir (Koçel, 2010). Bu kapsamda havayolu işletmelerinde performans değerlendirme sistemi ve sürecine ilişkin yazılı hale getirilmiş uyulması gereken kurallar ya da tavsiye kararları performans değerlendirme sistemi ya da sürecinin formalleştirildiği anlamına gelecektir. A havayolu işletmesinden toplanan verilere göre performans değerlendirme sisteminin formalleştiğinden bahsedilebilir. Konuya ilişkin olarak katılımcı A9 ve A13 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

A9: “...hatta şirketimiz tarafından ayrıntılı gözlemleyelim daha efektif, daha realiteyi yansıtsın diye içeriklerini, hani zorlanan arkadaşlarımız için içeriklerini detaylandırdıkları bir kılavuz falan da hazırlandı ki oradan da yardım alalım diye” ve “Daha doğrusu dedim ya ben size kılavuz hazırlandı diye. İkilemde kalınan durumlar mutlaka vardı. Acaba ben şunu hangi kriterde değerlendirmeliyim falan. Bu işte kılavuz ayrıntıyı gösteriyor, sıkışıldığı zaman bak oraya diyor bize. O da çok güzel”

A13: “Bir de ayrıca bir kitapçık hazırlandı hani her maddenin çünkü bazen, şimdi maddeler bir cümle, herkes farklı bir şekilde algılayabiliyor ya da tam ne olduğunu anlayamayabiliyor bazen, onu açıklamak adına böyle bir kitapçık hazırlandı ve mail ile herkese gönderildi, herkesle paylaşıldı ve onu referans olarak kullanabiliyor herkes”

Benzer şekilde katılımcı A12 ve A1 de performans değerlendirmenin herkes tarafından aynı şekilde değerlendirilmesi, standart hale getirilebilmesi için performans değerlendirme kılavuzu oluşturduğundan aşağıdaki şekilde bahsetmektedirler;

A12: “Hani öncesinde işte kabin ekibi olarak mesela kabin amirleri hakkında, her kabin amiri tabii ki isteriz ki feedback’e onlar da açık olsunlar hep konuştuğumuz şeyler, bununla ilgili hatta kılavuz çıkardık, yayınladık onlara biraz daha back up olsun maddeleri değerlendirirken diye”

A1: “Hatta geçtiğimiz sene hedeflerimizden birisi ekiplere bir kılavuz oluşturduk. Soruları değerlendirirken nasıl bir bakış açısı içinde olmalarını beklediğimizi genel, hani insanlar çok kalabalık gruplarda eğitim ve kültür seviyeleri çok farklı olduğu için ortak bir dil bulmanız gerekiyor”

Bir diğ er yandan hava taşımacılığı sektörünün tamamının yüksek derecede formalleştiğ i bilinmektedir. Gerçekleştirilen hiçbir faaliyetin belirli bir dokümandan bağımsız olarak yapılması mümkün değildir. Bu bağlamda kabin ekiplerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin gerçekleştirmiş olduğı faaliyetler de dokümanlara bağılı olarak gerçekleştirilmektedir. Kabin ekiplerinin performans değerlendirme kriterlerinin bazıları yayımlanmış olan dokümanlardan etkilenmekte, hatta görev ve sorumlulukları bu dokümanlarca belirlenmektedir. Dolayısıyla bu dokümanlara uyum, performans değerlendirme sistemlerinin formalleşmesine neden olabilmektedir. Örneğ in katılımcı A9 konuya ilişkin *“Demek istediğ im kurallar var. Onu esneklik yapılabilecek durumlar oluyor ama özellikle standart prosedürlerimiz emniyete dair asla esneklik gerektirmiyor. O yüzden ben en yakınıma da, direkt ilk uçtuğ um kişiye de eşit”* ifadelerini kullanmaktadır. Benzer şekilde katılımcı A2 de *“Ben prosedürlere son derece dikkat ederim çünkü olmazsa olmaz, dediğ im gibi bizim işimiz farklı, başka işlere benzemiyor”* ifadelerini kullanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kabin ekiplerinin performans değerlendirmeye ilişkin kurallara ve yayımlanmış dokümanlara uymalarının, uygulamaların kanıksanma ve kurumsallaşması sürecine katkı sağlayabileceğ i değerlendirilmektedir.

4.1.3.2. Örgütün kültürü

A havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda sistemin bütünleşme süreçleri teması altında ortaya çıkarılan diğ er bir kategori, örgütün kültürü kategorisi olmuştur. Örgüt kültürü, örgütün içindeki bireyleri birarada tutan, örgütün varoluşundan beri evrilerek süregelen felsefeler, ideolojiler, değerler, inançlar, normlar, beklentiler ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Kilman vd., 1988’ten aktaran Fiş ve Wasti, 2009, s. 134). Örgüt kültürünün, örgütün amaçlarını, kararlarını, politikalarını, stratejilerini etkilediğ i ve örgütün başarısı üzerinde etkisi olduğı literatürde belirtilmektedir (Köse vd. 2001, s. 222). Bu kapsamda havayolu işletmelerindeki performans değerlendirmeye ilişkin kültürün, performans değerlendirme sistemi ve sürecinin tasarlanması, performans değerlendirmenin başarısı ve performans değerlendirmeye ilişkin uygulamaların benimsenmesi ve kurumsallaşmasında etkisi olacağı değerlendirilebilir. Örneğ in katılımcı A4 anlatılanları destekleyecek şekilde örgüt kültürünün önemine ilişkin *“...çok önemli, hani şey, şirket kültürünün tabii şirketin ne kadar çalışanlarını tanıyan ve takdir eden bir şirket olması, sizin sistemlerinizin ne*

kadar doğru yönetilmesine sebebiyet veriyor bu anlamda önemli...” ifadelerini kullanmaktadır. Katılımcı A12 ise örgüt kültürünün hali hazırda performans değerlendirme kriterlerinden biri olduğunu ve performans değerlendirmede etkili olduğunu aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“Yani şimdi şirket kültürü diye bir maddemiz var halihazırda performans kriterleri içerisinde. Yazılmamış ama uygulanan şeyler, normlardan bahsediyorum. Bu halihazırda içerisinde var. Şimdi arkadaşlarımız zaten bir takım şeyleri değerlendirirken hani bunlar yazılı değildir ama adap, usul olarak zaten olması gereken şeydir, amma velakin uygulamıyor ise eğer orada zaten standardın altında veya hani çok hani bu sefer ön plana çıktıysa standardın üstünde olarak değerlendiriyorlar. Yani illaki o da etkili tabi ki”

Katılımcı A6 ise performans değerlendirme sisteminin hali hazırda örgüt kültürüne uyumlu bir şekilde olduğunu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir;

“...etkisi var ama şu madde mesela böyle yansıdı diyebileceğim bir örnek aklıma gelmiyor. Şeffaf oluşu, ulaşılabilir oluşu, bunların hepsi örgüt kültürünün bir parçası” ve “...sonuçta performans değerlendirme sistemi içerisindeki geri bildirim araçları, geri bildirimin olması, yani açık kapı politikası dedik bu da bir örgüt kültürü”

Katılımcı A1 ise performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi esnasında örgüt kültürünün ekisi olabileceğini şu ifadelerle açıklamaktadır;

“...olabilir, belki de bazı sorularda olmalıdır çünkü yani o örgüt kültürünü başlıca oluşturan yani sonuçta o kültürü oluşturan tepede biri var, onun belirli beklentileri var bizlerden o doğrultuda hareket ediyor olmamız lazım. Onun için sorular oluştururken o da bir etken olabilir evet. %100 olmasa da tabi ki o da bir etken aslında”

Katılımcı A8 performans değerlendirme sürecinde örgüt kültürünün etkisini “*bana kalırsa onların en top baktığı şey security, safety bunlar da tabii ki first ama ondan sonra gelen şirket kültürüne ne kadar uyum sağlayabildiğiniz*” ifadeleriyle açıklamaktadır.

A havayolundan toplanan verilerin analizi sonucunda, performans değerlendirme ile ilgili örgüt kültürüne ilişkin hava taşımacılığı sektöründe çok sık vurgulanan emniyet kültürü çerçevesi temel alınarak bazı bulgular ortaya çıkarılmıştır. Emniyet kültürü kavramı ilk kez 1986 yılında Çernobil’de yaşanan nükleer felaket sonrasında Uluslararası Atom Enerji Kurumu tarafından kullanılmıştır (Cox ve Flin, 1998, s. 190). Emniyet kültürü, örgütün her düzeyinde yer alan her bir birey tarafından paylaşılan emniyete ilişkin kalıcı değer ve tutumlar kümesi olarak tanımlanmaktadır (Wiegman vd., 2002). Reason (1998) emniyet kültürünün bilgilenme kültürü, öğrenme kültürü,

esneklik kültürü, adil kültür ve raporlama kültüründen oluştuğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda bu çalışmada Reason (1998)'in önermiş olduğu emniyet kültürü bileşenlerinden adil kültür ve raporlama kültürüne ilişkin bulgular ortaya çıkarılmıştır. Nitekim Reason (1998) da adil kültür ile raporlama kültürünün birbirlerini tamamlayıcı özellikte olduğundan bahsetmektedir. Diğer bir deyişle adil kültürün olmadığı bir ortamda raporlama kültürünün olmayacağı düşünülmektedir. Adil kültür, bireylerin emniyetle ilgili bilgileri raporlamaları için teşvik edildiği, kabul edilebilir ya da kabul edilemez davranışlar arasındaki çizginin nereye çekilmesi gerektiğine ilişkin farkındalığın var olduğu bir güven ortamını ifade etmektedir (Civil Air Navigation Services Organisation, 2008). Raporlama kültürü ise bireylerin emniyete ilişkin kendisinin ya da başka birinin yapmış olduğu hatayı gönüllü olarak raporlayabildiği kültürü ifade etmektedir (Önen, 2017). Bu kapsamda havayolu işletmelerinde performans değerlendirme sistem ya da uygulamalarına ilişkin olarak adil kültür ve raporlama kültürü olarak isimlendirilebilecek kültürel unsurların yer aldığı çalışmada ortaya çıkarılmıştır. Örneğin adil kültürün ve raporlama kültürünün örgütte var olduğuna ve desteklendiğine ilişkin olarak katılımcı A9 şu ifadeleri kullanmaktadır;

“Hiçbir şekilde zaten bizim raporlama sistemlerimiz var gönüllü, zorunlu, gizli hani tutulan kimlikleri, şirketimiz o konuda çok gerçekten oturmuş, güzel yani her yönlü düşünülerek olabildiğince kişileri rahat ettirmeye yönelik çalışmalar yaptır”

“Şimdi amirler, aslında amir, memur değil herkesi rahat bırakıyorlar bizim şirkette, yazın diyorlar, neyse yazın ne düşünüyorsanız, lütfen yazın çekinmeyin diyorlar”

“Tabii şöyle söyleyeyim; biz bir şeyler yaşıyorsak, ben direkt raporlar aklıma geldi mesela, yolcularla bir şeyi yaşayıp onu gizlersen, yani şimdi onlar bize güveniyorlar. Siz bizim gözümüz kulağımızsınız diyorlar mesela, onu ima ediyorlar. Şimdi ne olup bittiyse benim de hatam varsa bunu söyleyebilmek lazım”

Diğer bir katılımcı A10 da yine adil kültürün ve raporlama kültürünün örgütte var olduğuna ilişkin olarak şu ifadeleri kullanmaktadır;

“Şimdi bizim örgütün kültüründe kişilerin rahatlıkları, yaptıkları yanlışlıkları kendilerinin rapor etmesine açıklık sağlıyor ve cezalandırmaya vesaire gitmeyeceğini yönelik çok kişileri aşıladığı böyle bir konu var. Bizde kişi bir hata yaptığında özgürce ve rahatça söyleyebiliyor. Çünkü bunun sonucunda illaki bir cezayla karşılaşacak diye bir şey yok”

Yine bir diğer katılımcı A12 adil kültüre ilişkin olarak “...farkındalar kendi aralarında, adil kültür çerçevesinde şayet hep istediğimiz bu özel, özellikle SMS eğitimlerine

özellikle *** hanımla ben giriyorum ki orada yönetimin bakış açısını da görsünler diye. Hani kasıtlı olmadan yaptıkları herhangi bir şeyde ceza almayacaklarını biliyorlar” ifadelerini kullanmaktadır. Katılımcı A13 ise “...yapılan aksaklıklar kasıtlı olmadığı sürece, art niyetli olmadığı sürece kişiye hiçbir zaman bir cezai yaptırım olmayacaktır diyor” ifadelerini kullanmaktadır. Diğer bir yandan katılımcı A5 raporlama kültürünün kabin ekipleri tarafından benimsendiğini kendi üzerinden örnekleyerek “...onu bile mesela kendimi bile rapor etmişliğim var, yani yapmam lazım bunu. Yani çünkü onların da hoşuna gidiyor, insanoğlu olur, hata yapıyorsun. O yüzden güvenirler bana, neyse her şeyi bildiririm ben” ifadelerini kullanmaktadır. Bu kapsamda adil kültür ve raporlama kültürünün var olduğu A havayolu işletmesinde kabin ekiplerinin performans değerlendirmeye ilişkin uygulamalarda ortaya çıkan eksiklik ya da hatalarının cezalandırılmayacağını düşünmesi ve bunları raporlayabilmesi sayesinde uygulamaların benimsendiği ve kurumsallaştığı düşünülebilir.

Verilerin analizi sonucunda örgüt kültürüne ilişkin ortaya çıkarılan bir diğer konu performans değerlendirme sistemi ya da uygulamalarına yönelik yönetimin desteğinin sağlanması konusu olmuştur. Performans değerlendirmeye yönelik yönetim desteği kaynakların tahsis edilmesi şeklinde ortaya çıkabilirken, çalışanlara uygulamaların nasıl gerçekleşmesi gerektiğine dair tavsiye ve yardımda bulunması şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. Bu kapsamda çalışmada yöneticilerin çalışanlara yardım etmesi ve tavsiye vermesi konusuna yönelik bulgularla karşılaşmıştır. Örneğin katılımcı A9 performans değerlendirmeye ilişkin yöneticilerin kendilerine tavsiye verdiğine ve yardımcı olduğuna ilişkin “yani yardıma ihtiyacınız olduğu zaman mutlaka bizler de sizi yönlendiririz falan, hani aksiyon planı dolduracakları zaman, yani kişileri zorda bırakmamak için biz de elimizden geldiğince yardımcı oluruz. Gerekirse bir destek, bir yere yollarlar, eğitim aldırırlar” ifadelerini kullanmaktadır.

Bir diğer katılımcı A4 ise yöneticilerin performans değerlendirme konusunda bir sorun gördüklerinde kabin ekiplerine tavsiye verdiklerine ve sorunu birlikte çözmeye çalıştıklarına ilişkin “Problem var, bir alert veriyor, bak senin notların düşük, özellikli şu itemin düşük, bu item bir koçluk itemi aslında, bir yöneticilik itemi aynı zamanda, bununla ilgili gel biz seninle bir çalışalım” ifadelerini kullanmaktadır. Benzer şekilde katılımcı A9 da yöneticilerin yapıcı bir şekilde performansla ilişkin konularda kendilerine yardımcı olduğuna yönelik “Kabin amirini çağırabilir ya da kabin memurunu çağırabiliyor, hani iyileştirme yönünde, acaba neden böyle oldu gibi” açıklamasını

yapmaktadır. Dolayısıyla cezalandırma kültürü yerine kabin ekiplerine destek sağlama, onların gelişmesine katkı sağlama kültürüne sahip bir yönetim sayesinde, performans değerlendirme sistemine ilişkin uygulamaların kabin ekipleri tarafından benimsenmesi, hatalarının ve eksikliklerinin giderilmesi ve nihayetinde kurumsallaşması daha kolay bir şekilde gerçekleşebilmektedir.

Verilerin analiz sonucunda örgüt kültürü kategorisi altında değerlendirilen bir diğer konu eleştiriye açıklık konusu olmuştur. Eleştiriye açık olan örgütlerde, örgüt içi ve örgüt dışı eleştirilere kulak verildiği, örgütün kendisini eleştirilerle geliştirmeye ve iyileştirmeye çalıştığı, eleştirilerin kendilerine zarardan çok fayda sağladığı ve maliyetli olsa bile hem örgüt içinden hem de paydaşlardan eleştirilerin beklendiği ifade edilmektedir (Özmuş, 2018). Bu kapsamda performans değerlendirmeye ve kendilerine ilişkin eleştiriye açık olan kabin ekiplerinin sistemin ve performansın geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülebilir. Konuya ilişkin olarak katılımcı A2 kabin ekiplerinin eleştiriye açık olmalarının gelişimlerine katkı sağlayacağına yönelik aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“...şimdi evet güzel bir konuya değindik, öyle bir şey ki az öncede değindim gibi kişileri eleştirmek, ben mesela ilk başladığımda çok farklı bakıyordum. Çok böyle bilgili kişiler beni eleştirdiğinde hemen onları hatalı buluyordum çünkü anlam veremiyordum. Niye kızdı ki şimdi diyordum çünkü ben kendime göre doğru yapıyordum ama yanlış yaptığımı fark etmiyordum. Doğru ama yanlış bir şekilde, yapılış şekli farklı. Ondan sonra 2-3 baktım, evet yanlışım var. 1 senede amir oldum ben, çok eleştirdiler ama. O zaman fark etmedim ben, o zaman kötü olduğumu düşünüyordum. Sonra baktım öyle hızlı bir gelişme sağlamışım ki hemen 2, 3, 1, amir. Bu sıralama kabin memuru 2,3,1. Ondan sonra baktım eleştiriye açık değilmişim bunu fark ettim. Sonrasında çalışırken arkadaşlara hep bunu empoze ediyorum hala aynı şekilde, eleştiriye açık olursanız başarılı olursunuz” ve “ben diyorum ya eleştirilmeyi eğer severseniz daha iyi olacağımızı düşünüyorum”

Diğer bir katılımcı A4 ise kabin ekiplerinin eleştiriye açık olmaması durumunda motivasyon kaybına uğracaklarını ve başarılı olamayacaklarını aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“...ama şey kabinde, özellikle debriefing¹⁵ esnasında eleştiriye açık olmak bizim itemlerimizden bir tanesi, o önemli bizim için. Yani insanların çünkü eleştiriye açık olmayan bir kişinin, her ne kadar burada uçuş esnasında yapmıyor olsak da brifi, motivasyon unsuru olarak çok önemli bir şey aslında”

¹⁵Debriefing, her uçuş sonunda kabin ekibi üyelerinin belirlenmiş bir alanda bir araya gelerek, gerçekleştirmiş oldukları uçuşu değerlendirdikleri toplantıdır.

“Çünkü siz amir olarak ona o brifi uçuş esnasında vermeseniz bile bir şeyler yolunda gitmiyorsa ve kişi eleştiriye kapalıysa zaten demotive oluyor ve uçuşta demotive olmak bizim hiç istemediğimiz bir şey. O yüzden bizde eleştiriye açık olmak önemli bir kavram”

Katılımcı A12 ise kabin ekibi üyelerinden kabin amirlerinin de eleştireye açık olmaları gerektiğini *“mesela kabin amirleri hakkında, her kabin amiri tabii ki isteriz ki feedback’e onlar da açık olsunlar hep konuştuğumuz şeyler”* şeklinde açıklamaktadır. Bir diğer katılımcı A13 ise kabin ekipleri içerisinde farklı uyruklardan çalışanların olduğunu ve toplumlar arasında eleştireye açıklık anlamında farklılıklar olabildiğini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir;

“Genel değerlendirme olarak baktığımızda, yani bazı konularda etkileyebiliyor. Şimdi dediğim gibi mesela değerlendirildiğimiz noktalardan birisi işte hoşgörü sahibi olmak ya da işte yani ekip çalışması. Şimdi ekip çalışmasının içinde ya da hoşgörü sahibi olmasının içinde hangi değerleri kattığınıza bağlı. Şimdi şu kültürel farklılıklardan dolayı mesela ben biliyorum ki Belçika’lılar misal hani Belçika’lılar işte eleştiriye çok açık, pek cevap vermezler, tamam derler bir konuda eleştirdiğiniz zaman ama Hollanda’lı birisi savunma pozisyonuna geçer. Şimdi ben bunu işte eleştiriye açık değil ya da hoşgörü sahibi değil diye değerlendirebilirim ya da diyebilirim ki kendi kültür olarak böyle...”

Katılımcı A13’ün de bahsettiği gibi eleştiriye açıklık konusu toplumsal kültür ile yakın bir konu olarak görülmektedir. Nitekim katılımcı A2 toplumsal kültürün eleştiriye açıklığa olan etkisini Avrupa örneği üzerinden aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“Hep üstümden, altımdan, en yeni gelenden bile eleştiri sayesinde bir şey öğrendiğimi düşünüyorum. İnanın bana tüm samimiyetimle söylüyorum ama Avrupa’da bu yok. Avrupa çok farklı, hani uçtuğum arkadaşlarımdan edindiğim tecrübe, bilmiyorum onlar bizim ufak bir şeyi saygısızlık olarak algıladığımız bir şeyi onlar çok farklı bakıyor”

Bir diğer yandan verilerin analizinde toplumsal kültürün örgütün performans değerlendirme süreci üzerinde etkisi olduğuna dair bulgulara da rastlanmıştır. Örneğin katılımcı A3 hataların söylenmesi gerektiğini ancak kültürel olarak bunun hoş karşılanmadığını ve toplumsal kültürün performans değerlendirmeyi etkilediğini aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“Evet ve bunu böyle söylemek daha güzel bence, çünkü genelde ayıp derler ya bizde böyle bir mantık vardır, ayıp olur, ay yazık söylemeyeyim, küçük düşerim, Bunları atmak anlamında güzel, kişinin özgüvenini geliştiriyor, pekiştiriyor, çoğaltıyor” ve “Tabii yansır, bir standart var, o standardı kurmamız gerekiyor. Dediğiniz gibi yabancı insanlar birazcık daha rahat, çok fazla rahat ve çok tabii ki samimi... o açıdan yansır diye düşünüyorum, onu tabi dengede tutmak lazım”

Katılımcı A8 ise toplumsal kültürün iş yapış şekillerini etkilediğini ve buna bağlı olarak performans değerlendirmenin de etkilenebileceğini *“Evet, etki ediyor. Çünkü Hindistan’da uçarken 2 kişi bizden, 2 kişi onlardan uçuyor. Siz o kişiyle uyum sağlayamadığınız zaman bu sefer komple ekip böyle demoralize olmaya başlıyor”* ifadeleriyle açıklamaktadır. Benzer şekilde katılımcı A9, A12 ve A13 toplumsal kültürün performans değerlendirmeye yansıyabileceğini aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar;

A9: “Sen yabancı bir amirsin değerlendirmelerde tabii ki davranışları tuhaf gelmez ama ben şey diyebilirim; daha bir mesafeni koru ya da davranışında vücut diline dikkat et, laubali davranma gibi. Tabii ki şu an ben bunu böyle söylemem ama mutlaka ki değerlendirmeler fark edebilir kültürden kültüre. Çünkü bizim gibi bakamıyor olabilirler bazen, biz de onlar gibi diyeyim”

A12: “Herkes tabii farklı bir çevreden geliyor, varsa bile daha doğrusu bunu dediğim gibi girdiğimiz eğitimlerle onlara touch yaparak, onlarla beraber vakit geçirerek, çünkü vakit geçirdiniz yer eğitimler daha ilk oryantasyonumuz ile başlıyor. Orada başlayıp en azından onlara hee şu yaklaşılabilir varsa bir şey söyleyebilirsiniz tarzında, paylaşabilirsiniz olgusunu yaratmaya çalışıyoruz ama pek tabii ki bu Türk kültüründe kolay bir şey değil”

A13: “Yani şöyle etkileniyor, hani mesela ben Belçika’da doğdum büyüdüm. Belçika’da hani şey yoktur tabi ki bir hiyerarşi sistemi var, her zaman öyle olması gerekiyor ast üst ilişkileri var. Ama hani Türkiye’de daha çok böyle aile değerlerinden gelen, bize işte büyüklere cevap verilmez, işte büyükler eleştirilmez, büyüklerimiz ne derse haklıdır, o genelde iş yerlerinde de oluyor işte patron ne derse o olur, öyle olmalı diye. Bizim şirketimizde öyle bir şey yok”

Diğer bir katılımcı A6, Türk kültürünün zaman zaman iletişim zorlukları çıkardığına ilişkin olarak *“Mümkün mertebe departman olarak şeffaf bir iletişim olmasını istiyoruz ama onu herkeste kırmak özellikle Türk kültüründe bunu kırmak çok zor bir şey. Nedense insanlarda üstü, yönetici şeyini kırmak çok zor”* ifadelerini kullanmaktadır. Katılımcı A8’in ifadesi toplumsal kültürü ifade ettiği kadar, Hofstede’in güç mesafesi kavramını da çağrıştırmaktadır. Güç mesafesi, toplumlarda gücün eşit olmayan bir biçimde dağıtılmasına bireylerin karşı çıkmaması olarak tanımlanabilir (Dursun, 2013). Yüksek güç mesafesinin bulunduğu örgütlerde gücün dağılımı eşitsizlikler görülmekteyken, düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde gücün dağılımı nispeten daha eşit olmaktadır. Yüksek güç mesafesinin bulunduğu örgütlerde astlar üstlerinin kararlarını sorgulayamamakta, iletişim kurmakta zorlanmakta ve kararlara katılımı sağlayamamaktadırlar. Bu kapsamda havayolu işletmelerinde performans değerlendirmeye ilişkin olarak özellikle kabin amirleri ile kabin görevlileri arasında yüksek güç mesafesinin oluşabileceği düşünülebilir. Ancak A havayolu işletmesinden

toplanan verilerin analizi sonucunda kabin görevlileri ile kabin amirleri arasındaki güç mesafesinin yüksek olmadığına yönelik bulgular ortaya çıkarılmıştır. Konuya ilişkin olarak katılımcı A3 kabin amiri-kabin görevlisi ilişkisinde yüksek güç mesafesinin olmaması gerektiğini aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“Çünkü amir elbette o bilir, doğru söylüyordur deyip geçmemeli, belki onun nedenini açıklamalı, gerekçesini açıklamalı gibi, sorun neydi? O şekilde konuşarak iletişim kurulmalı” ve “Amirdir, doğrudur, haklıdır deyip geçmemesi gerekir ya da amir çok düşük bir not verdiyse, kendisine de söylenirse kişinin, neden diye sormalı”

Katılımcı A1 ise performans değerlendirme sisteminin ilk kurulduğu zamanlarda kabin görevlilerinin üst pozisyonunda yer alan kabin amirlerini değerlendirmeye başlamasının kabin amirlerinin tepkisine neden olduğunu, diğer bir deyişle güç mesafesinin ortaya çıktığını, ancak bu tepkilerin zamanla ortadan kalktığını aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“Evet, en başta aldık. Sistemi ilk kurarken aldık. Çünkü ben daha kıdemliyim ben daha bilgiliyim, onların amiriyim onlar beni nasıl değerlendirebilir? Öyle aldık ama hani konu onun amirlik yetkinliklerinden değil temel olarak karşı taraftaki kişinin unvanı fark etmeksizin bir bakış açısı almak önemli. Yoksa zaten biz objektif davranamıyoruz kendimize karşı. Bunun bir ihtiyaç olduğunu yaptığımız ufak toplantılarda ilk başlarda evet anlatmaya çalıştık ama şu an hiç, varsa da birkaç kişi, kalmadı”

Bir diğer katılımcı A4 ise performans değerlendirme esnasında yüksek güç mesafesinin ortaya çıkabileceğini ancak örgüt kültürünün buna müsaade etmediğine yönelik aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“Sonuçta biz astın üstü, üstün astı değerlendirdiği bir şey yapıyoruz, çalışma yapıyoruz. Eğer çok hiyerarşik bir ortam varsa, bu o anlamda şey olacaktır, farklılaşacaktır. Biz mümkün mertebe birazcık daha Türk kültürünün dışında, ama elbette ki emniyet hiyerarşisine uyarak, onu yapmaya, sağlamaya çalışıyoruz. Mesela astın üstü değerlendirdiği ilk şirket biziz. Bunu havacılık sektöründe o dönem kimse yapmıyordu. Biz bunu kurulduğumuz günden beri yapıyoruz, yani bu sistemi yaptığımız günden beri yapıyoruz”

Katılımcı A4'ün ifadesinde de belirttiği üzere A havayolu işletmesinin yüksek güç mesafesinden etkilenmemesinin sebebi örgüt kültürünün, toplumsal kültürden farklılaşması olabilir. Nitekim katılımcı A1 de hem istihdam politikalarından dolayı hem de yaptıkları işin uluslararası olmasından dolayı A havayolu işletmesinde Avrupalı bir kültürün var olduğunu aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“...yani öyle bir şey havacılık sektörü, şimdi biz biraz daha, bir tık daha Türkiye'den farklı bir operasyon yapıyoruz yani. Türk firmaları gibi çalışmıyoruz, daha Avrupalı değerlerimiz var. O yüzden öyle bir durumumuz söz konusu değil. Ona izin verme şansımız yok zaten”

Verilerin analizi sonucunda örgüt kültürüne ilişkin ortaya çıkarılan bir diğer konu kültürel olarak performans değerlendirme sisteminin kabin ekipleri tarafından disiplin sağlayıcı bir araç olarak görülmesi konusu olmuştur. Kabin ekipleri performans değerlendirme sisteminin kendilerini disipline ederek performanslarının artmasına katkıda bulunduğunu düşünmektedirler. Konuya ilişkin olarak katılımcı A3 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“Evet bence çok güzel, çünkü gerçekten hepimizde vardır. Tabii ki ben öyle değilim diyemem ama bir süre sonra insanları biliyorsunuz, bir rahatlama geliyor. ***'ta o vardı. Burada bence bu sistem daha çok diri tutuyor, yani tekrar bir kendinizi baştan aşağı gözlemliyorsunuz, daha dikkat ediyorsunuz”

Benzer şekilde katılımcı A9 da performans değerlendirmesinin kendilerine çeki düzen vermelerine yardım ettiğini aşağıdaki ifadelerle açıklamaktadır;

“Kişileri tabii disipline yönlendiriyor birinci bence. Daha böyle ne bileyim çekidüzen vermelerine sağlıyor” ve “...çünkü bu performans değerlendirmesi yapıldığında, bu benim fikrim tabi, performans değerlendirmesi olacağını bilen kişi her uçuşta bence ona göre davranır. Amacı da sonuçta güzel gelsin onun belki yükselmesini, terfisine, olumlu dönülmesini sebep olacak, yine amaca da hizmet edecek”

Yine bir başka katılımcı olan A11 konuya ilişkin olarak “*Puanlama sistemi olduğu için çalışanların puanlarını biraz daha, bir tık daha yukarı çıkartmak için kabin içinde daha iyi aksiyon alacaklarını düşünüyorum*” şeklinde görüş belirtmektedir. Dolayısıyla kabin ekiplerinin kültürel olarak performans değerlendirmesini kendilerini disipline eden bir araç olarak gördüklerinden bahsedilebilir. Bu bakımdan daha iyi performans notları almak isteyen çalışanlar, performans kriterlerine daha fazla dikkat edecekler, bu sayede performans değerlendirme sistemi ya da uygulamalarını benimsemeleri de kolaylaşacaktır.

Verilerin analizi sonucunda örgüt kültürü kategorisine ait son konu iş dışı yaşamın performans değerlendirmeye yansması konusu olmuştur. Faizal (2005) yapmış olduğu çalışmada kollektivist toplumlarda iş dışı yaşamın performans değerlendirmeye dahil edildiğini ifade etmektedir. A havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizine göre iş dışı yaşamın performans değerlendirmeye yansması sadece iş dışı yaşamın işe yansması

durumunda gerçekleşmektedir. Katılımcı A2 ve A6 konuya ilişkin olarak aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

A2: "...çocuklu aileler takdir edersiniz ki çok zor, çocuğu uyamaz, uykusuz gelir onunla ilgili çok şey değil ama odaklanamıyorsa, işi verimli bir şekilde yapamıyorsa sorun teşkil ediyor aslında bunlar. Kriterlerimizde olması gerekiyor çünkü işin zamanla yarışmak, acil bir durum olduğunda biliyorsunuz çabuk tepki verebilmeniz gerekiyor. Bir de yorgun olduğunuzu düşünün ya da böyle çok böyle iyi hissetmediğinizi düşündüğünüzde ne yapabilirsiniz? Ben öyle bakıyorum ama tabi ki mecbur olduğunuzda onu tolere edeceğiniz yerler de olur"

A6: "Yani şu bir gerçek, tamam uçuşta çok iyisinizdir, belki özel yaşıntınızda her şey çok kötü ve çok kötü bir an geçiriyorsunuz, herkes yaşayabilir ama uçuşta tamamen başka bir psikolojiye bürünüp, tabii ki mış gibi, mış gibi, farklı biri gibi davranıyorsunuz ama bunu uzun vadede herkes, bilmiyorum ben öyle düşünüyorum, rol yapamaz"

Katılımcı A5 ise iş dışı yaşamın işe yansması durumunda, değerlendirme kriterlerinden biri olan duygusal denge kriterinde bunun değerlendirildiğini aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

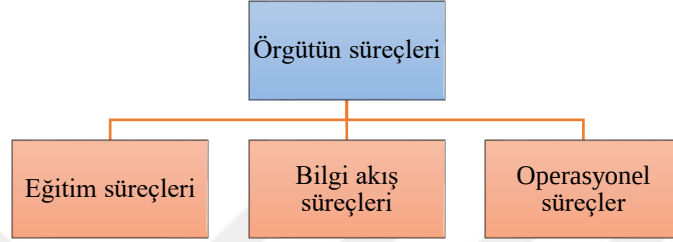
"Doğrudan yansıdığını bilmiyorum, sadece bir soru hatırlıyorum duygusal denge tarzında bir soru vardı, bu tabii ki özel hayatı da söz konusu, ama çok dolaylı, yani spesifik olayları ya da spesifik durumları gözeterek, göz önünde bulundurarak işine yansıdığı bir durum varsa eğer anca değerlendirilebilir"

Yine katılımcı A11 konuya ilişkin olarak "*Şimdi hani dışarıda bir sorun yaşamışsa ve sorunu uçuşa yansıtmışsa ve biriyle de bu konuda uçuşta konuşmuşsa bence değerlendirmeye girer*" ifadelerini kullanmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde A havayolu işletmesinde örgüt kültürü, performans değerlendirme sistem ya da uygulamalarının benimsenmesi süreçleri üzerinde etkili olmaktadır. Kabin ekiplerinin ceza almayacağını bildiği bir ortamda kendilerinin ya da bir başkasının hatalarını raporlayabilmesi, eleştiriye açık olmaları, güç mesafesinin düşük olması, yönetimin kabin ekiplerini düşük performans nedeniyle cezalandırmak yerine onlara destek vermesi, kabin ekiplerinin performans değerlendirme sistemini performanslarını artıracak bir araç olarak görmeleri, iş dışı yaşamın işe yansmaması durumunda değerlendirmeye alınmaması gibi örgüt kültürüne ait faktörler performans değerlendirme sisteminin ya da uygulamalarının benimsenmesini kolaylaştırmaktadır.

4.1.3.3. Örgütün süreçleri

A havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda sistemin bütünleşme süreçleri teması altında ortaya çıkarılan diğer bir kategori, örgütün süreçleri kategorisi olmuştur. Bu kategori altında verilerin analizine göre eğitim süreçleri, bilgi akış süreçleri ve operasyonel süreçler olmak üzere 3 alt kategori ortaya çıkarılmıştır. Şekil 4.3'te örgütün süreçleri kategorisi ve alt kategorileri gösterilmiştir.



Şekil 4.4 Örgütün süreçleri kategorisi ve alt kategorileri

4.1.3.3.1. Eğitim süreçleri

Verilerin analizi sonucunda örgütün süreçleri kategorisi altında ortaya çıkarılan ilk alt kategori, eğitim süreçleri alt kategorisi olmuştur. Örgütlerde verilen eğitimler ile çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyonlarının arttığı, çalışanların işlerini daha etkin ve verimli yaptıkları ve örgütsel amaç ve stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlandığı literatürde ifade edilmektedir (Gürbüz, 2017, s. 174). Bu kapsamda performans değerlendirmeye ilişkin verilen eğitimlerin kabin ekiplerinin performans değerlendirmeye yönelik bağlılık, motivasyon ve verimliliklerini artırabileceği ve performans değerlendirme amaç ve stratejilerinin geliştirilmesine katkı sağlamalarına yardımcı olacağı düşünülebilir. A havayolu işletmesinde performans değerlendirme eğitimlerinin varlığını katılımcı A1, A5, A7, A12 ve A13 şu ifadelerle açıklamaktadırlar;

A1: “...dolayısıyla verdiğimiz performansın ne olduğunu anlatan eğitimlerimiz, briefinglerimiz var bizim, bu da hatta kullandığımız slayttır...amirlik eğitiminin de bir parçasıdır zaten bu. Yeni istihdam ettiğimiz arkadaşlarımızın eğitiminin sonunda bizim onlara verdiğimiz 2 saatlik bir performans eğitimi var, sistemi tamamen anlatıyoruz”

A5: “Performans değerlendirmelerde amirlerden beklentilerimiz, memurlardan beklentilerimiz diye arkadaşlarımızda böyle bir kılavuz mevcut şu anda. Eğitimlerde de bunları onlarla paylaşıyoruz”

A7: "...performans değerlendirmelerinin nasıl işlediğini açıklamak adına eğitimler veriliyor..."

A12: "...sadece performansa ait bir ders konulması ve 2 saat sürüyor. 2 saatte ben onlara performans, neden performans sistemine neden ihtiyacımız olduğunu, performans sistemini nasıl kullanılacağını anlatıyorum"

A13: "Yani bu sene yeni başlayan, yeni istihdam ettiğimiz yeni kabin memurlarımıza evet öyle bir eğitim veriliyor. Eğitimin son günü **** hanım ile konuştunuz sanırım, **** hanım eğitime giriyor, kendisi anlatıyor performans sistemini"

Diğer bir yandan bazı katılımcılar performans değerlendirmeye ilişkin bir sorun ortaya çıktığında, bu sorunları eğitim süreçleriyle ortadan kaldırmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin olarak katılımcı A11 *"Neye göre, neyi baz alarak bizi değerlendiriyorlar tarzında bir eleştiri olmuştı ama sonuçta sanırım şirket bunu açıklamalarla ve eğitimlerle bu mesajı verebildi"* ifadelerini kullanmaktadır. Yine katılımcı A6 performans değerlendirme sürecinde ortaya çıkabilecek bir eksikliğin kabin ekiplerinin geri bildirimleriyle öğrendiklerini ve buna yönelik iyileştirmelerin eğitimler ile desteklendiğini aşığıdaki gibi ifade etmektedir;

"Yani eğitimler, artı geri bildirimler, anlık geri bildirimlerle, aslında zaten bu herhangi bir durum olduğu takdirde daha çok anlık geri bildirimlerle bu bilgilendirme yapılıyor. Daha etkili oluyor. Tabii eğitimlerle destekleniyor bu anlamda, zaten geribildirimden arkasından da takip notu da personel ile alakalı, ekiple alakalı devam ediyor"

Bir diğer katılımcı A4 ise performans değerlendirme sisteminde meydana gelen büyük değişikliklerin doğrudan eğitimler yoluyla kabin ekiplerine anlatıldığını *"Tabii ki oldu. Mesela biz bu sistemi diyorum ya her sene bir değişiklik oluyor. Bir sefer significant bir değişiklik oldu. Orada peyderpey insanları aldık ve burada eğitim verdik"* ifadeleriyle açıklamaktadır.

Eğitim süreçleri alt kategorisi değerlendirildiğinde, A havayolu işletmesinde performans değerlendirme sistemine yönelik eğitimler ile çalışanlara performans değerlendirme sürecinin nasıl işlediği ve işlemesi gerektiğine ve neden performans değerlendirme yapılması gerektiğine dair eğitimler verilmektedir. Eğitimler sayesinde çalışanların sistemi daha iyi tanımaları ve performanslarını artırmaları sağlanmakta, ayrıca sistemi daha iyi tanıyan kabin ekiplerinin performans değerlendirme uygulamalarını benimseme ihtimalleri artmaktadır.

4.1.3.3.2. Bilgi akış süreçleri

Örgütün süreçleri kategorisi altında ortaya çıkarılan ikinci alt kategori, bilgi akış süreçleri alt kategorisi olmuştur. Bilgi akış süreçleri örgüt içindeki bireylerle iletişim amacıyla kullanılan iletişim kanallarını ifade etmektedir. Örgütün yapısı kategorisi altında anlatılan iletişim şekli alt kategorisinde bahsedildiği üzere A havayolu işletmesinde iletişim için kullanılan kanallardan biri yüzyüze görüşmelerdir. Bunun yanı sıra A havayolu işletmesinde internet tabanlı olarak faaliyet gösteren çeşitli araçlar da kullanılmaktadır. Verilerin analizine göre internet tabanlı iletişim araçlarının en çok kullanılanı e-posta aracıdır. Konuya ilişkin olarak katılımcı A1 kabin ekipleri ile iletişimlerinin e-posta üzerinden gerçekleştiğini ve her bir kabin ekibi üyesine kurumsal e-posta adresi tanımladıklarını *“Evet, bizim kabin ekipleri ile iletişim kurma önceliğimiz hep e-posta. Bunun farkındalar, el kitabımızda da yazılı. Biz her türlü kontağı e-posta üzerinden kuruyoruz. Onun için de her bir arkadaşımızın kurumsal mail adresi var”* ifadeleriyle açıklamaktadır. Benzer şekilde katılımcı A4 iletişimin e-posta üzerinden gerçekleştiğini *“Performansla ilgili evet, tabii ki mail ortamı, kullandığımız itemler için bir sistem kullanıyoruz ama kişilerle mail ortamında iletişime geçiyoruz”* şeklinde açıklamaktadır. Katılımcı A2, A6 ve A8 ise kabin ekiplerinin performans değerlendirmeye ilişkin bir değişiklikten e-posta yoluyla haberdar olduğunu aşağıdaki ifadelerle açıklamaktadırlar;

A2: “Hem kabin amirleri hem de kabin memurlarına mail yoluyla bilgi veriyorlar. Açık bir şekilde herkes her şeyden bilgili oluyor, öğrenmiş oluyor. Duymadım, almadım, öğrenmedim yok”

A6: “Yine mail ile bildirilir, zaten değerlendirmenin içinde de hani göreceğizdir mutlaka değişim oluyorsa”

A8: “Mail ile bize bilgi veriliyor, o şekilde biliyoruz. O mailler zaten o kadar detaylı ki neyi nasıl yapacağınız böyle harf harf tek tek tek tek anlatılıyor”

Katılımcı A3 ve A11 uçuşlarda ortaya çıkan denetleme aksaklıklarının diğer uçuşlarda da yaşanmaması için bilgilendirmelerin e-posta yoluyla yapıldığına ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

A3: “...bilgilendirme mail yoluyla oluyor. Bir daha çünkü yaşanmaması için ya da bunun bir bilgi olarak kalıcı olması için öyle yansıyor. İşte şu şu tarihte şöyle bir çalışma olmuştur ya da uçağa gelen bir denetleme olmuştur, işte bunun daha düzgün bir şekilde yapılması, oluyor böyle şeyler, kabin amirlerine ve kabin memurlarına mail yoluyla gerçekleşiyor”

A11: “Kabin hizmetler müdürümüz mail atıyor... olumlu bir şey varsa teşekkür maili atıyor, olumsuz bir şey varsa da hani bilgilendirme amaçlı mail atıyor, dikkatli olunması...Herkese değil teşekkür maili o uçuşta işte kimler varsa, uçuş öncesi fark edildiyse teşekkür maili geliyor, zaten kabin amiri mail atıyor, CFR’ı var mail atıyor, uçuş sonunda bilgilendiriyor önemli konularla ilgili...”

Diğer bir yandan katılımcı A4 yöneticiler arasındaki iletişim süreçlerinin de e-posta sistemi üzerinden gerçekleştiğini *“SAFA koordinatörü bütün SAFA süreçleri ile ilgili, itirazlarla ilgili şirkete bilgilendirmek ile ilgili executive diye mail grubumuz var. Buradan bunu yapıyor”* ifadeleriyle açıklamaktadır.

A havayolu işletmesinde iletişim için kullanılan araçlardan bir diğeri ise SERA sistemi olarak adlandırılan araçtır. SERA sistemi SMS için modül olarak alınmış bir paket programdır. Katılımcı A10 performans değerlendirme sisteminde meydana gelebilecek bir değişikliği e-postanın haricinde SERA sistemi ile de öğrendiklerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“...e postayla gönderilir...tabii ki kullanmış olduğumuz Sera sistemimiz var... şirketin satın aldığı bir sistem, SMS tarafından tarafından satın alındı. Emniyet Yönetim Sistemi tarafından çok ivedi okunması gereken konular oradan yayınlanıp confirm isteniyor. Eğer ayrıca böyle bir değişiklik olduysa eğitimlere de entegre ediliyor “

Yine katılımcı A1 konuya ilişkin olarak değişikliklerin e-posta sistemi ile birlikte SERA sistemiyle de kabin ekiplerine iletildiğini *“Ağırlıklı olarak e-posta kullanıyoruz. Ayrıca SERA sistemimiz var bizim SMS’in kullandığı. SERA sisteminden de duyurular yapılıyor. Direkt e-posta yoluyla da yapılıyor. Ağırlıklı olarak iki sistem kullanıyorlar. Outlook adreslerimiz ve SERA sistemi”* ifadelerini kullanmaktadır.

İletişim süreçleri alt kategorisi değerlendirildiğinde, A havayolu işletmesinin örgüt içinde çoğunlukla kurumsal e-postalar ile iletişim kurduğu, bu iletişimin sağlanması adına her bir kabin ekibi üyesine kurumsal e-posta adresi tanımlandığı, ancak ivedilikle okunması ve doğrulamanın alınması gerektiği durumlarda internet tabanlı olarak çşılan emniyet yönetim sisteminin bir parçası olan SERA sisteminin de kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bu kapsamda bilginin örgüt içindeki dağılım sürecinde hızlı iletişimin sağlanması için e-posta ve SERA sistemlerinin benimsendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Teknolojinin sağlamış olduğu hız avantajı kullanılarak değişim ve gelişmelerden kabin ekipleri çok hızlı bir şekilde haberdar olabilmekte ve bu sayede performans değerlendirme sistemine adapte olmaları kolaylaşmaktadır.

4.1.3.3.3. Operasyonel süreçler

Örgütün süreçleri kategorisi altında ortaya çıkarılan son alt kategori, operasyonel süreçler alt kategorisi olmuştur. Operasyonel süreçler, kabin ekiplerinin faaliyetlerini gerçekleştirirken örgütün öngörmüş olduğu iş yapış usul ve uygulamalarını ifade etmektedir. Bu kapsamda verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılan ilk konu kabin ekiplerini uçuş öncesi ve uçuş sırasında denetleyen kontrol personelinin (checker)¹⁶ olması konusudur. Checker'ların olması kabin ekiplerinin performans değerlendirme kriterlerine daha fazla dikkat etmelerine, eksiklikleri varsa öğrenebilmelerine ve gelişim sağlayabilmelerine yardımcı olmaktadır. Katılımcı A2, A3, A9, A10 ve A11 checker'ların kabin ekiplerinin performans değerlendirme kriterlerine yönelik kontroller yaptığını aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

A2: "...şimdi onun checkine geldiyse, check uçuşuysa 4 kişilik ekipte 1 kişi de checker'sa 5 kişi olursunuz. Checker bütün ekibi gözlemler, ama bir kişinin line check'iyse onun bütün çalışmalarını, servis aracını, ondan önce binebilir önemli değil, servis aracından başlar, üniforma talimatları, yanında taşıması gerekli evraklar, işte genel görünüm, konuşma, işte kokpitte olan iletişim, ekiple olan iletişim, uçağa geçtiniz çalışmalarınız, bütün her şey aslında"

A3: "Checker'lar bir üst daha yetkili oldukları için daha detaylı kontrol ediyorlar, etmeliler de zaten, yetkileri o şekilde. İşte yanınızda taşınması gereken özel bazı maddeler var uçuşa gelirken, Lisanslar...Belgeler, lisanslar vesaire hepsi kontrol ediliyor, dikiş seti, el feneri, yara bandı. Bunlar manuellere yazıyor onları kontrol ediyorlar, buz maşası mesela yanımızda bir maşa olmalı, onlara tabii ki baktıkları için bir tık daha özen göstermeniz gerekiyor eksik olmaması açısından"

A9: "Yani ilk başta standartlarımız var. Uçuş öncesi onlara bakmak zorundayız, malzemelerimiz, üniformamız, saç, makyaj tabii ki, ayakkabı boyasından tutunda temiz olması, erkeklerin saç traşı, tırnaklar, tırnakların ojeli olması lazım ama uygun renklerde, küpelerin boyutu, şekli her şeye bakıyoruz ama tabii ki lisanslarımız, sertifikalarımız, taşınması gerekli malzemeler bunlar zaten standart, yapılması gerekiyor"

A10: "...kabin amirinin görev ve sorumluluklarını nasıl yerine getirildiği, kabin ekibi üyelerinin nasıl yerine getirdiği, işte check-listler doğrultusunda nasıl kontrollerini yaptıkları, uçak içerisinde ekip kaynak yönetimini nasıl sağladıklarını, üniforma talimatlarına uygunluklarını, yolcuya verdikleri servislerin standartlar doğrultusunda olup olmadığı, yolcu ilişkileri, uçuş boyunca hijyen konularında gösterdikleri özen, saç, makyaj, her şeyi dahil edebiliriz buna hepsine bakıyoruz"

¹⁶Checker'lar havayolu işletmesinin kendi personeli olup, havayolu işletmesinin o gün gerçekleştireceği bazı uçuşları seçerek, kabin ekiplerinin uçuş öncesi, sırası ve sonrasındaki görev ve sorumluluklarını denetleyen deneyimli kabin personelidir.

A11: “Checker’lar her şeyi kontrol ediyorlar, baştan aşağı her şeyi kontrol ederler yani üniformadan, ayakkabılarından boyalı boyasız mı, çantamdaki, yanında taşımamın gereken evrakları uçaktaki hani gözlemlerler. Her şeyi gözlemlerler”

Katılımcıların ifadelerinde de anlaşılabacağı üzere operasyonel süreç içerisinde yer alan checker’lar sayesinde performans değerlendirme sisteminin kriter ya da uygulamalarına kabin ekiplerinin daha fazla dikkat ettiği ve bu sayede bu kriterleri içselleştirmelerinin daha kolay olduğu düşünülebilir.

Verilerin analizi sonucu operasyonel süreçler alt kategorisinde ortaya çıkarılan bir diğer konu havayolu işletmesinin örgüt içinde yapmış olduğu emniyete ilişkin denetlemelerin varlığı konusudur. Önceki bölümlerde bahsedildiği üzere EASA ve SHGM, SAFA ve SANA denetlemelerini gerçekleştirerek havayolu işletmelerinin emniyet seviyelerini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Havayolu işletmeleri de SANA ve SAFA gibi denetlemelerin minimum gerekliliklerini karşılamak, hatta bu denetlemelerden daha yüksek standartlar belirleyerek emniyet düzeylerini artırmak için Safety Assessment Company Aircraft [SACA] olarak isimlendirilen denetlemeyi gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda SAFA ve SANA gibi denetlemelerde kabin ekiplerinin performans değerlendirmesi kapsamında değerlendirilen görev ve sorumluluklarına ilişkin kriterler, SACA denetlemelerinde de yer almaktadır. Konuya ilişkin olarak katılımcı A13 SACA denetimi kriterlerinin SAFA ve SANA denetlemeleri ile aynı olduğunu ve hatta SAFA ve SANA’da bulgu olmayan bir durumun SACA’da bulgu olabildiğini aşağıdaki ifadelerle açıklamaktadır;

“...yani şirket olarak amacımız SANA ve SAFA denetlemelerinden gelebilecek bulguları sıfıra düşürmek. Yani ona SACA’nın da amacı biz bulgu bulursak onlar da bulurlar şeklinde düşündükleri için aynı kriterler üzerinden değerlendiriyorlar ama tabi şimdi SAFA ve SANA genel olarak baktıkları için onların gözünde bulgu olmayan şeyler bizim şirket prosedürleri gereği bulgu olabilir”

Katılımcı A1 ve A3 de SACA kriterleri ile SAFA ve SANA kriterlerinin benzer kriterler olduğunu aşağıdaki ifadeler ile açıklamaktadırlar;

A1: “SACA’da benzer kriterleri benimsedik. Denetçiler aynı şekilde uyguluyor”

A3: “SANA ve SAFA’nın kriterleri benzer tabii ki...asında SACA’nın maksadı SANA ve SAFA’ya hazırlamak”

Katılımcıların ifadelerine göre örgüt içinde uygulanan SACA denetlemesi kriterlerinin ulusal ve uluslararası düzeyde uygulanan SAFA ve SANA denetleme kriterleri ile aynı olduğu, dolayısıyla kabin ekiplerinin SACA denetlemelerinde performans değerlendirmede dikkate alınan görev ve sorumluluklarına daha fazla dikkat ettikleri ve bu denetimlerden bulgu yememek için denetleme kriterlerini içselleştirmeleri gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Verilerin analizi sonucu operasyonel süreçler alt kategorisi altında ortaya çıkarılan bir diğer konu kabin ekiplerinin uçuş öncesi gerçekleştirmiş olduğu brifingler konusu olmuştur. Kabin ekipleri her uçuş öncesi havayolu işletmesi tarafından belirlenmiş bir alanda biraraya gelerek uçuşa ilişkin yapılması gerekenleri, görev dağılımları ve kabin ekiplerinin durumlarına ilişkin küçük bir toplantı yapmaktadırlar. Dolayısıyla bu küçük toplantılar kabin ekiplerinin performanslarını, nihayetinde de performans değerlendirmelerini de etkilemektedir. Uçuş öncesi yapılan brifinge ilişkin olarak katılımcı A11 *“Brifing konularımız var, uçuşla ilgili bilgileri kabin amiri veriyor, uçak içerisinde olabilecek, işte yapmamız gereken checkleri, SANA, SAFA gelirse nasıl bir aksiyon alacağımızla ilgili bilgilendirme yapıyor, tekrardan hatırlatma yapıyor diyeyim, acil kodu veriyor”* ifadelerini kullanmaktadır. Benzer şekilde katılımcı A8 de *“Şöyle uçuş öncesi bir brifing yapılıyor, orada zaten genel olarak bizden amirin ne beklediği ya da her şey standart, standardın dışında hiçbir şey uçağın içinde gelişmiyor, onlar konuşuluyor”* ifadeleriyle uçuş öncesi brifing yapıldığını açıklamaktadır. Dolayısıyla uçuş öncesi yapılan brifingler sayesinde kabin ekipleri kendilerinden beklenen görevlerin neler olduğuna dair bilgi edinmekte, buna bağlı olarak performans göstermektedirler. Bu kapsamda kabin ekiplerinin uçuş öncesi gerçekleştirilen brifingler sayesinde performans değerlendirmeye ilişkin uygulamaları alışkanlık haline getirebileceği değerlendirilmektedir.

Verilerin analizi sonucunda operasyonel süreçler alt kategorisinde değerlendirilen bir diğer konu, kabin ekiplerinin bir ekip olarak çalışması konusu olmuştur. Havacılıkta motto haline gelmiş *“havacılık ekip işidir”* sözü bu bulguyu destekler niteliktedir. Kabin ekiplerinin başarılı olabilmesi, performanslarını artırabilmeleri ve performans değerlendirme notlarının yüksek olabilmesi için uçuş faaliyeti içerisinde yer alan tüm çalışanların birlikte uyum içerisinde çalışması gerekmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı A7 *“Yani şöyle; zaten hani bu işi tek başımıza ya da iki kişi yapmıyor, komple bir bütün ekip baktığınız zaman. Hani bu sadece kabin ve amir değil. Kokpit de aynı*

şekilde bu ekibin içinde. Onlar ne kadar büyük bir harmony ile çalışırsa uçuş o kadar başarılı geçiyor” ifadelerini kullanmaktadır. Diğer bir katılımcı A9 ise ekip çalışmasının başarıyı getirdiğine ilişkin olarak “Ama ekip ruhunu hissettirdiğin uçuşlarda gerçekten mesela brifingte başlıyor, dedim ya bunu ben hissediyorum gerçekten, o uçuş mükemmel geçiyor. Sorun, bir aksaklık olsa dahi o kadar güzel birbirlerinin cover hani” ifadelerini kullanmaktadır. Katılımcı A1 de ekip çalışmasının başarıyı getireceğini “ekip çalışmanız ne kadar başarılı, birbirinizi bu yönde de motive etmelisiniz, birbirinizi bu yönde de encourage etmelisiniz. İkaz edip yönlendirmelisiniz, başarabilirsiniz anlamında” ifadeleriyle açıklamaktadır. Bir diğer katılımcı A12 ise ekip ruhunun geliştirilmesi için ekip performans notlarının oluşturulması noktasında çalışmalarının olduğunu ve kabin ekiplerinin performans notlarını birbirlerini destekleyerek artıracabileceklerini aşağıdaki ifadelerle açıklamaktadır;

*“Hedeflerimden bir tanesi şuydu, bir; yolcuların işte senelik olarak kabin ekipleriyle paylaşılması, diğeri de kabin ekiplerinin her birinin, her bir maddenin averajının onlarla takım ruhunu geliştirmek için paylaşılması idi. Kendileri zaten görüyorlar hani üniforma talimatlarında neredeyiz? Bireysel farkındalıkta neredeyiz diye ama bir de takım ruhunu ve motivasyonu biraz daha böyle teşvik etmek için **** Havayolları olarak kabin ekiplerinin toplam averajı olarak”*

“ama bir taraftan da şey dedik en yükseğini baktık ekip iletişimi, en yüksek. Bu sefer de maili şöyle ayarlayalım dedik; ekip iletişimi çok yüksek, üniforma talimatı çok düşük, o zaman neden kendi aranızda sinerji yaratmıyorsunuz da iletişmiyorsunuz, birbirinize uyarımıyorsunuz’a çevirdik, bakın burada çok iyisiniz, burada da birbirinizi tamamlayabilirsiniz tarzında bir mail gönderdik”

Katılımcı A7 ise iyi performans gösteren kabin ekipleri ile nispeten düşük performans gösteren kabin ekiplerini bir araya getirerek birbirlerinden birşeyler öğrenmelerini amaçladıklarını, dolayısıyla ekip çalışmasının başarıyı getireceğini aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“...bunu başaran çok güzel amirlerimiz de var. Onlar da kabin amirleri ile uçuyorlar ki örnek olsunlar birbirlerine diye, oradan bir şeyler almaya çalışıyorlar, planlamaya çalışıyoruz, daha doğrusu yüksek performanstaki ile düşük performanslı olanı. En azından oradan da aaa diyor mesela diyor hiç böyle davranmıyordum, şimdi en azından bunu gördüm gibi feedback alabiliyor”

Katılımcı A4 de kabin görevlilerinin performans değerlendirme sistemiyle bütünleşebilmesi için özellikle kabin amirlerinden kabin görevlilerine yol göstermeleri yönünde bir beklentileri olduğunu aşağıdaki gibi açıklamaktadır;

“...kabin amirlerinden ekstra ekibin gelişimi ile ilgili, prosedürlerin doğru uygulattırılıp uygulattırmaması ile ilgili falan birtakım beklentilerimiz var...,kabin amirlerinden kabin memurlarına mentörlük yapmak dersek daha doğru olur. Çünkü iş tanımını yönelik, regülasyona uygun davranmalarını sağlamak, bizim birtakım şeylerimiz var grooming ile ilgili olsun, misafire temas ve hitapla ilgili olsun, onların uygulaması var, çok ciddi anlamda biliyorsunuz ki security checkler var, security checklerin yapılması var. Hani onların initial training’de almış olduğu tüm bilgileri, süreç içerisindeyken uçağa da, pratikte de uygulanabilir olmasını sağlamaları gerekiyor”

Katılımcıların ifadelerinde de anlaşılabacağı üzere geliştirilmiş bir ekip ruhu ve çalışması sayesinde kabin ekiplerinin performanslarının yükseleceği ve performans değerlendirme kriterlerinin benimsenmesinin kolaylaşacağı değerlendirilmektedir.

Verilerin analizi sonucunda operasyonel süreçler kategorisi altında değerlendirilen son konu, yönetimin kabin amirlerini değerlendirmesi konusu olmuştur. A havayolu işletmesinde bir operasyonel süreç olarak kabin hizmetleri yöneticileri, uçuşta ekiplerin sorumlusu pozisyonunda olan kabin amirlerini çeşitli yöntemlerle denetlemektedirler. Bu kapsamda bu denetlemeler sayesinde kabin amirlerinin geliştirmeleri gereken yönlerini görebildikleri ve performans değerlendirme uygulamalarını daha kolay bir şekilde içselleştirebildikleri değerlendirilmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı A1 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“Biz şu an geçen senenin sezon sonlarına doğru performans bazlı kontroller oluşturmaya başladık, bunun için hatta yeni bir form falan da düzenledik. Bu uçuşlara ****, **** gidiyor, kalite ve standardizasyon şefimiz var **** hanım o katılıyor ve eğitim şefimiz **** hanım 4 kişi. Hedefimiz sezon boyunca bütün amirlerle uçup onları performans yani yetenek bazlı bir değerlendirmeye tabi tutmak”

Katılımcı A4 ve A9 da kabin amirlerinin yöneticiler tarafından değerlendirildiğine ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

A4: “kabin amirinin kısmında kabin memurları bir değerlendirme yapıyor. Belli sorular var. Bir de hani üç ayda bir kabin departmanı müdahalede bulunuyor ya, o dönemde kabin yönetimi tarafından da 3 sorudan oluşan bir puanlama var. Orayı ortak bir fikirde Kabin Hizmetleri müdürü, Kabin Hizmetleri Müdür Yardımcısı ve standardizasyon şefi üçü birlikte yapıyorlar”

A9: “Son beş madde bizim kabin hizmetleri müdürümüz, çalışanlar, üst yönetim değerlendiriyor, gözlemleri tabii çok önemli bizim için hem memur arkadaşlarımız için hem yöneticilerimiz için”

Genel olarak örgütün süreçleri kategorisi değerlendirildiğinde, A havayolu işletmesinin eğitimler aracılığıyla kabin ekiplerine performans değerlendirme sisteminin işleyişi ve değerlendirme sürecinin nasıl olması gerektiği gibi bilgileri sağlayarak

sistemin daha iyi tanınmasını amaçladığı söylenebilir. Bunun yanında eğitimlerde kabin ekiplerine performans değerlendirme sisteminin neden gerekli olduğuna dair de bilgiler verilmekte ve bu sayede çalışanların performans değerlendirme sistem ya da uygulamalarını benimsemeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. Örgütün süreçleri içerisinde yer alan iletişim unsurları olarak çoğunlukla e-posta sistemi kullanılmakta, ancak acil bir şekilde duyurularak onay alınması gereken duyurularda SERA sistemi olarak adlandırılan internet tabanlı paket program kullanılmaktadır. Hem e-posta sisteminin hem de SERA sisteminin kullanılması sayesinde kabin ekipleri ortaya çıkan değişim ve gelişimlerden çok hızlı bir şekilde haberdar olmakta, adaptasyonları sağlanmaktadır. Diğer bir yandan operasyonel süreçlerde yer alan denetimler sayesinde kabin ekipleri performans değerlendirme uygulamalarına daha fazla dikkat etmekte ve bu uygulamaları alışkanlık haline getirmeleri kolaylaşmaktadır. Ayrıca operasyonel süreçler içerisinde yer alan uçuş öncesi brifingler de kabin ekiplerinden beklenen görev ve sorumlulukların netleştirilmesi anlamında performans değerlendirmeye yansımakta ve ekip üyeleri bu uygulamaları daha bilinçli bir şekilde yerine getirmektedir. Bu sayede uygulamaları içselleştirmeleri kolaylaşmaktadır. Son olarak A havayolu işletmesinde performansın ve dolayısıyla performans notlarının artması için ekip çalışmasının geliştirilmesi için çalışmalar yapılmakta ve kabin ekiplerinin birbirlerini desteklemesi amaçlanmaktadır. Bu sayede kabin ekiplerinin performans değerlendirme sistemi ya da uygulamalarını benimseme düzeylerinin artabileceği değerlendirilmektedir.

4.1.3.4. Sistemin işe uygunluğu

A havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda sistemin bütüleşme süreçleri teması altında ortaya çıkarılan son kategori, sistemin işe uygunluğu kategorisi olmuştur. Bu kategori uygulanan performans değerlendirme sistemi ya da kriterlerinin yapılan işin gereklerine uygunluğunu ifade etmektedir. İşin gereklerine uygun olmayan bir performans değerlendirme sistemi ve kriterleri ile doğru performansın ölçülmesi mümkün görünmemektedir. Gürbüz (2017, s. 206) performans değerlendirmede kullanılacak kriterlerin örgütün amaçları ve işgörenlerin yapmış olduğu iş ile ilgili olması, gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir olması gerektiğini belirtmektedir. Bu kapsamda havayolu işletmelerinin operasyonlarındaki temel amaçlarının emniyet ve yolcu memnuniyetinin sağlanması olduğu düşünüldüğünde, kabin ekiplerinin değerlendirme kriterlerinde emniyete ve yolcu memnuniyetine ilişkin

kriterlerin olması gerektiğinden bahsedilebilir. Bu kapsamda A havayolu işletmesinden elde edilen ikincil veri kaynakları incelendiğinde hem kabin amirlerinin hem de kabin görevlilerinin değerlendirildiği kriterlerin emniyet ve yolcu memnuniyetinin sağlanmasına yönelik olduğu görülmektedir. Kabin görevlilerini değerlendirme kriterleri arasında emniyetin sağlanmasına yönelik “görev ve sorumluluk bilinci, uçuş öncesi brifing yeterliliği, bireysel farkındalık” gibi kriterler bulunmaktayken, yolcu memnuniyetine ilişkin olarak da “yolcu hizmeti, güler yüz, yolcu iletişimi” gibi kriterler yer almaktadır. Benzer şekilde kabin amirlerinin değerlendirildiği kriterler incelendiğinde ise emniyete ilişkin olarak “bireysel farkındalığın yüksek oluşu, CCM bilgisi ile iyi bir örnek teşkil etmesi” gibi kriterler bulunurken, yolcu memnuniyetine ilişkin olarak da “yolcu memnuniyetini sağlamak prensibiyle sahip olunan kaynakları etkin bir şekilde yönetebilmesi, uçuş operasyonunu benimseyerek sahip çıkması” gibi kriterler yer almaktadır. Bu kapsamda ikincil veri kaynaklarından elde edilen verilere göre kabin ekiplerine uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin yapılan işin gereklerine uygun olduğu söylenebilir. Diğer bir yandan yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerde de konuya ilişkin bulgularla karşılaşılmıştır. Örneğin katılımcı A13 sistemin ilk zamanlarında değerlendirme kriterlerinin sayısının az olduğunu, ancak zaman geçtikçe daha fazla değerlendirme kriteri oluşturularak sistemin işe uygun hale getirildiğini aşağıdaki gibi açıklamaktadır;

“Şimdi yani dediğim gibi ilk girdiğim zaman hiç böyle bir değerlendirme sistemi yoktu. Sonra bu sistem geldi. Tabi zamanla eğer yanlış hatırlamıyorsam ilk başlarda çok daha az kriter vardı, daha az nokta vardı değerlendirdiğimiz. Zamanla o değerlendirdiğimiz noktalar detaylandırıldı ve çoğaltıldı”

Katılımcı A12 ise eskiden kullandıkları sistemin yaptıkları işe çok uygun olmadığını, uygun değerlendirme yapılamadığını aşağıdaki ifadelerle açıklamaktadır;

“...ilk dönemde ben o zaman departmanda değildim kabin amiri olarak görev yapıyordum, oradaki performans sisteminde sadece kâğıt üzerinde sezon sonunda amirlerin isimleri verilirdi. İşte o dönem, en son uçuşunu benimle yaptı, onunla yaptı diyelim direkt işte c, c, c - (eksi) yapıp gönderirdi. Bu da son uçtuğunuz kişinin performansını değerlendirmeye neden oluyordu sadece...”

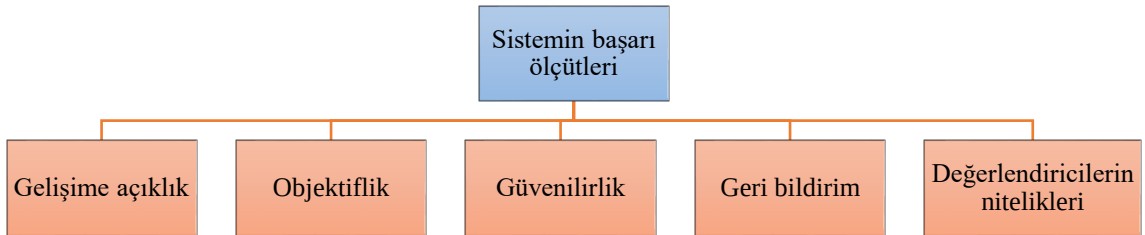
“öncesinde mesela ne vardı SAFA, SANA’da başarılı olmak vardı, ama şimdi SANA ve SAFA başarılı olmak varda, SANA ve SAFA değerlendirmesine tabi tutulmadıysa ne olacak? O zaman standart deyip geçeceğiz, ama SAFA, SANA olduğu zaman yüksek değerlendirme, bu sefer gene adil olmuyordu. Sonra düşündük dedik ki aaa tamam bunu değiştirelim o zaman, şirketin organizasyon ve operasyonların, diğer organizasyonlar da hani içerisinde olan oradaki handle edebilme becerisi diye koyduk ki bunun içerisine her şey giriyor aslında”

Diğer bir yandan sistemin kurulması teması altında açıklanan düzenleyici kuruluşların koymuş olduğu kural ya da tavsiye kararları da kabin ekiplerinin görev ve sorumluluk alanına girdiğinde, yapılan değişiklikler performans değerlendirme kriterlerine yansiyarak sisteminin işe uygun hale gelmesine neden olmaktadır.

Sistemin işe uygunluğu teması değerlendirildiğinde, A havayolu işletmesinde kabin ekiplerine uygulanan performans değerlendirme sistemi ve kriterlerinin kabin ekiplerinin yapmış olduğu işe uygun olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Gerek düzenleyici kuruluşların beklentilerine cevap verebilmek gerekse havayolu işletmesinin yolcu memnuniyetine ilişkin olarak belirlemiş olduğu standartlar, kabin ekiplerinin performans değerlendirme kriterleri arasında yer almaktadır. Performans değerlendirme sistemi ile yapılan işin gereklerinin eşleşmesi, kabin ekiplerinin performans değerlendirme sistemini daha kolay bir şekilde benimseyeceklerini düşündürmektedir.

4.1.4. Sistemin başarı ölçütleri

A havayolu işletmesinden elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılan bir diğer tema, sistemin başarı ölçütleri teması olmuştur. Sistemin başarı ölçütleri teması altında gelişime açıklık, objektiflik, güvenilirlik, geri bildirim ve değerlendiricilerin nitelikleri kategorisi verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Şekil 4.5'te sistemin başarısı teması ve kategorileri gösterilmektedir.

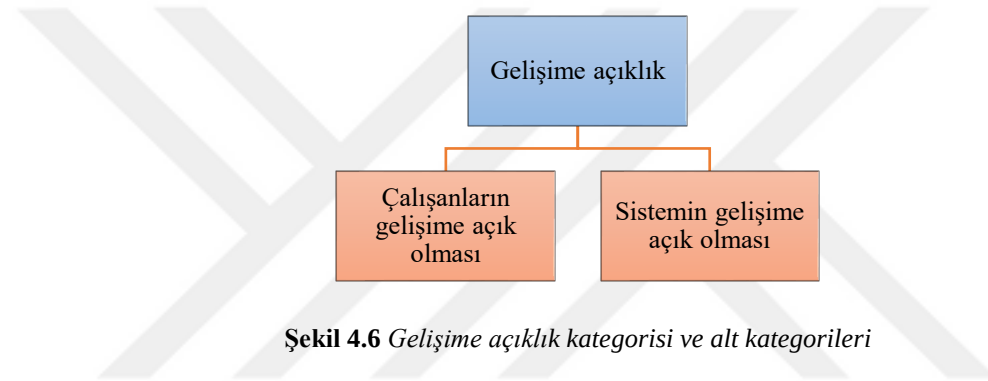


Şekil 4.5 Sistemin başarısı teması ve kategorileri

4.1.4.1. Gelişime açıklık

Verilerin analizi sonucunda sistemin başarı ölçütleri teması altında ortaya çıkarılan ilk kategori, gelişime açıklık kategorisi olmuştur. Gelişime açıklık, bireylerin yeni fikir ve bilgilere sahip olmaya ve elde etmiş olduğu fikir ve bilgilerle kendi düşüncelerini değiştirmeye hevesli olması olarak tanımlanabilir (Yıldızoğlu ve Burgaz,

2014). Gelişime açık bireylerin grupların işlevselliğini artırdığı ve değişime dirençlerinin düşük olduğu literatürde ifade edilmektedir (Hooman vd., 2008). Gelişime açık olan bireylerin bir örgütte bulunmasının hem performansın artmasına hem de ortaya çıkacak değişimleri bireylerin daha kolay kabul etmesine katkı sağlayacağı düşünülebilir. Bu kapsamda havayolu işletmelerinde performans değerlendirme sistem ve kriterlerine ilişkin değişimlerin daha kolay kabul edilmesi ve benimsenmesi sürecinde gelişime açık kabin ekiplerinin bulunması önemli görülmektedir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda gelişime açıklık kategorisi altında çalışanların gelişime açık olması ve sistemin gelişime açık olması alt kategorileri ortaya çıkarılmıştır. Şekil 4.6’da gelişime açıklık kategorisi ve alt kategorileri gösterilmektedir.



Şekil 4.6 Gelişime açıklık kategorisi ve alt kategorileri

4.1.4.1.1. Çalışanların gelişime açık olması

Verilerin analizi sonucunda gelişime açıklık kategorisi altında ortaya çıkarılan ilk alt kategori, çalışanların gelişime açık olması alt kategorisi olmuştur. Çalışanların geliştirilmesi performans değerlendirmenin ana amaçlarından bir tanesi olarak görülebilir. Bu kapsamda analiz sonucunda çalışanların geliştirilebilmesi için örgütte gelişime açık bireylerin var olması ve örgütün çalışanları geliştirmeye yönelik eylemlerinin olması gerektiği ortaya çıkarılmıştır. A havayolu işletmesindeki kabin ekiplerinin gelişime açık olduğuna ilişkin olarak katılımcı A4 “Bizde şey enteresan, eski personelimiz var evet, ama kabin ekiplerimiz bizim şirketimizdeki gelişmeye en açık departmanlardan bir tanesi” ifadelerini kullanmaktadır. Yine katılımcı A2 gelişime açık olmaları gerektiğini “işte mesela %74’ün altına ya da işte %70’in altına düştüğümüzde hemen onunla ilgili bir aksiyon almamız gerekiyor, kendimizi geliştirmemiz gerekiyor, aslında güzel bir çalışma” şeklinde ifade etmektedir. Diğer bir yandan kabin ekiplerinin geliştirilebilmesi için kabin hizmetleri yöneticilerinin de gelişime açık olmaları

gerekmektedir. Yeni düşünce, süreç, metot ya da değişimleri kolay bir şekilde kabullenmeyen yöneticilerin bulunduğu bir çalışma ortamında çalışanların da yeniliklere açık olmayacağı düşünülebilir. Bu kapsamda A havayolu işletmesindeki yöneticilerin performans değerlendirmeye ilişkin olarak yeniliklere açık olduğunu katılımcı A1 *“Ben her yıl farklı hedefler koymayı severim, farklı şeyler yapmayı severim. Sürekli böyle kendi imkânlarımla kendimi geliştirmeyi çok severim”* ifadeleriyle açıklamaktadır. Katılımcı A4 ise konuya ilişkin olarak aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“...yok, kabinde öyle değil. Biz de şey enteresan, eski personelimiz var evet, ama kabin ekiplerimiz bizim şirketimizdeki gelişmeye en açık departmanlardan bir tanesi. Neden böyle? Tamamı ile ofis çalışan profilinden çok farklı profiller ve diyorum ya biz bir tatil şirketiye ve bizim operasyonlarımız keyifli operasyonlar. İç hat, turnak içinde söylüyorum iç hat yolcusu uçmak istemez insanlar, etnik yolcu taşımak istemez. En güzel şey yolcu profili, aslında bizim profilimiz. Mutlu, tatile gelen insanlar, öyle olunca hepimizin motivasyonu yüksek oluyor. O yüzden bunlar hani böyle çok defansif bir, hani eski işte tabiri caizse fosil grup dediğimiz öyle bir grup değil. O grup zaten bizim yönetimimizde, kabin yönetim ekibinde o arkadaşlarımız ve onlar ekiplerinden daha fazla değişime açıklar ve değişim talebinde bulunuyorlar”

Katılımcı A12 ise hem kendilerinin gelişime açık olduğunu hem de kabin ekiplerinin gelişime açık yönlerini bulmaya çalıştıklarını uygulamaya başladıklarını yeni bir süreç üzerinden aşağıdaki gibi açıklamaktadır;

“Bu yeni bir şey bizim içinde daha departman olarak, tam İK önderliğinde yeni çıkan bir şey. Departmanların starlarını yakalayarak onları hani daha gelişime açık yönlerini bulup, bize daha fazla nasıl katkısı olur açısından bir çalışma yapıldı. Hatta bizim ekiplerimizden sanırım onunla da görüşeceksiniz **** Hanım, bizim kendisi size bu konuda daha iyi, en azından bir bilgi verebilir diye düşünüyorum, Bu güzel bir çalışma oldu, eminim ki feedbackleri de verecekler zaten konuyla alakalı. Onların da tabii şöyle bir şey var, biz de çok gelişime açığız, bir şey varsa neden olmasın daha iyi olacaksa, daha güzel olacaksa neden olmasın?”

Verilerin analizi sonucunda A havayolu işletmesi yöneticilerinin kabin ekiplerinin geliştirilmesi için performans değerlendirme uygulamalarında gerçekleştirmiş olduğu bazı faaliyetlerin de bulunduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu kapsamda A havayolu işletmesinde performansı beklenenin altında kalan kabin ekibi üyelerinden aksiyon planı adı altında kendilerini nasıl geliştireceklerine dair bir plan istenmekte ve yöneticiler kabin ekibi üyelerine destek vermektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı A1, A4, A9 ve A12 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

A1: “...biz onlarla bir şey gönderdiğimizde mesela performansı ile ilgili bir paylaşımda bulunduğumuzda eğer aksiyon planı alınması gerekiyorsa, böyle bir beklentimiz varsa zaten biraz arkadaşlar paylaşmak zorunda kalıyorlar. Örneğin işte şöyle bir şey tespit ettik bununla ilgili nasıl bir gelişim göstermeyi düşünüyorsun, aksiyon planı hazırlayıp bizimle paylaşabilir misin diye birazcık böyle onları yönlendiriyoruz”

A4: “Bir program takip ediyoruz, o bana bunu nasıl değiştireceği ile ilgili bir ödev çıkarıyor, aksiyon planı çıkartıyor ve ben o aksiyon planını takip ediyorum aylık”

A9: “...ben bunun altına düşersem aksiyon planı isterler. Yani ne yapacaksın da düzelteceksin kendini gibi, yani onun da peşini bırakmıyorlar öyle söyleyelim, illa düzelteceksin”

A12: “Kabin ekibi, değerlendirmelerinde şayet alması gereken skorun altındaysa o zaman da onlardan aksiyon planı istiyoruz... Şayet bizim gibi hani o kabin ekibi üyelerinin doldurmuş olduğu bölümde beklentinin çok altındaysa o zaman zaten ofise geliyorlar ve birlikte aksiyon alıyoruz”

Diğer bir yandan A havayolu işletmesinde kabin ekiplerinin performanslarının artması ve gelişimlerinin sağlanması için performansla ilişkin geri bildirim mekanizması da etkin bir şekilde çalıştırılmaktadır. Özellikle havayolu işletmelerinin her uçuş sonunda gerçekleştirmiş olduğu ve debriefing olarak isimlendirdikleri uçuş sonu değerlendirme toplantıları sayesinde geri bildirimler kabin ekipleriyle sürekli olarak paylaşılmaktadır. Bu sayede kabin ekipleri geliştirmeleri gereken eksik ya da yanlış davranışlarına ilişkin bilgi sahibi olabilmektedirler. Konuya ilişkin olarak katılımcı A3 “*Tabii yani zaten bir debriefing oluyor uçuşlardan sonra. Neler yapıldı? Neler yapılmadı? Ne yapılırsa daha iyi olurdu? Öyle bir ortamda siz düşüncenizi açıkça söyleyebiliyorsunuz*” ifadelerini kullanmaktadır. Yine katılımcı A8 ve A9 her uçuş sonunda debriefing gerçekleştirdiklerini ve bu debriefinglerde her bir kabin ekibi üyesinin görüş beyan ederek iyi ya da iyi olmayan yönlerini kabin ekibi üyeleriyle paylaştığını aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

A8: “Debriefing yapılıyor uçuş bittikten sonra, bütün sektörler bittikten sonra da işte hani amir zaten önceliği muhakkak her zaman memura veriyor burada, söylemek istediğiniz var mı diye soruyor. Buna bağlı olarak herkes olumlu ya da olumsuz uçuş içindeki görüşlerini orada belirtiyor”

A9: “Ben her zaman onu diyorum debriefing yapıyoruz her uçuş sonu, puanlamadan önce, yani şu şu şu yönden tamam çok güzeldi, ama şunu şöyle yapsaydın daha iyi olurdu, hem iyi tarafını hem de kötü tarafını dile getiriyoruz”

Her uçuş sonu gerçekleştirilen debriefing’ler esas itibari ile ilerleyen bölümlerde açıklanacak olan performans değerlemeye ilişkin geri bildirim verme konusunun da

kapsamına girmektedir. Dolayısıyla debriefinglere ilişkin bulgular geri bildirim başlığı altında detaylı olarak incelenecektir.

4.1.4.1.2. Sistemin gelişime açık olması

Verilerin analizi sonucunda gelişime açıklık kategorisi altında ortaya çıkarılan diğer bir alt kategori, sistemin gelişime açık olması alt kategorisi olmuştur. Performans değerlendirme sisteminin başarılı olabilmesi için çalışanların gelişime açık olması kadar, sistemin kendisinin de gelişime açık olması, ortaya çıkan eksiklik ve hataların giderilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda A havayolu işletmesinde performans değerlendirme sisteminin zaman içerisinde geliştirildiği, eksik ya da hatalı uygulamaların düzeltildiğine ilişkin bulgular verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Örneğin katılımcı A1 performans değerlendirme kriterlerinin nasıl değerlendirilmesi gerektiğine dair oluşturulan kılavuzun eskiden olmadığını ve bunun sistemin etkin kullanımını etkilediğini “...geri dönüp baştan şunu da yapardım deseydim mesela, bu rehberi sistem kurulduğunda anında paylaşmak çok daha süregelen zaman içinde çok daha efektif kullanılmasını destekleyebilirdi” ifadeleriyle açıklamaktadır. Bir başka örnek olarak kabin amirlerinin kabin görevlilerine verdiği performans notlarının çok kısa süre içerisinde açıklanmasından kaynaklı olarak sistemin yanlış kullanıma sürüldüğü ve bunun düzeltildiğine ilişkin katılımcı A2, A4, A5, A8 ve A13 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

A2: “Şimdi burada puanınızı düşürdüğünüzde, onlar, bizim bir sistemimiz var, bunu 1 aylık bir sistemde görüyorlar şu an kabin memurları, bundan öncekinde kabin memurları her gün görüyordu bizim onları değerlendirmelerimizi, aa benim puanımı düşürmüş aksiyon alıyorlar, bize cephe alıyorlardı...,kabin memurlarını değerlendirdiğinizde şöyle oluyordu; uçuşun sonunda gördüğü için motivasyonu düşüyordu”

A4: “Anlık görüntülenirken şöyle bir manipülasyon oldu çok normal olarak, yılın ilk başlarında amirinin verdiği puanları, onlar canlı gördüklerinden dolayı aşağı yukarı tahmin edebiliyorlardı orada”

A5: “Çok spesifik bir örnek var, şimdi anlık canlı bir sistem olduğunu paylaştık, dolayısıyla her uçuşun notları ortalamayı ve kümülatif etkiliyor. Tabii dönemin başında az uçmuş olunca uçuşlardaki notlamalar ortalamayı düşürebiliyor. Bu da motivasyona yansiyabiliyor ya da kişiselleştirmeye kadar gidebiliyor. Çünkü kimle uçtuğunu, ne zaman uçtuğunu üç uçuş varsa ikisi iyiye, üçüncü uçuşun oradaki notunu düşürdüğünü gördüğü için bunu anlık açmaktansa kümülatif olarak, dönem dönem açmayı daha uygun gördük. Çünkü zaten o bir uçuşun yüz uçuş içerisindeki etkisiyle, 3 uçuş

içerisindeki etkisi farklı olacağı için çok da doğru bir veri kaynağı olmadığını gördük. Daha uzun dönemlerde kümülatif verilerle, ortalamalarla giderek hem motivasyona etkisini azaltarak, o bir uçuşun etkisini azaltmak amacıyla bir yarı kapalı, hemen anlık değil de ay sonunda, amirlerle üç ayda bir amirle paylaşım yoluna gittik”

A8: “Şöyle onu şöyle değiştirdiler; geçen sene biz, iki üç günlük bir dilimde görebiliyorduk değerlendirmenin nasıl olduğunu. Bana kalırsa da iyi olurdu onun değişmesi çünkü şimdi 3 kişinin bir kişiyi değerlendirmesi var, 1 kişinin 3 kişiyi değerlendirmesi var. Hani burada biraz açıkçası ben onlar için daha çok üzülüyordum... İşte geçen sene hep bu konu konuşuluyordu mesela uçuş sonrası memurun görmesi. Çünkü amirler o zaman da belli bir periyot içinde görüyorlardı, 3 aylık geliyordu onlara aynıydı onların sistemi. Ama bizim direkt olarak görmemiz yani probleme yol açıyordu açıkçası”

A13: “...performans sisteminin kötüye kullanılmasını da engellemek amacıyla bazı önlemler alındı çünkü öyle bir şeyde tespit edilmişti. Kabin memurları anında görebiliyordu amirlerinin verdiği notlarını, bana düşük puan vermiş deyip ona göre değerlendirebiliyorlardı”

Çalışanların geliştirilmesi alt kategorisinde olduğu gibi, sistemin geliştirilmesi alt kategorisinde de performans değerlendirme sisteminin hatalarının giderilmesi konusu geri bildirim konusunun içine girmektedir. Bu kapsamda performans değerlendirme sisteminin hatalarının giderilmesine ilişkin bulgular geri bildirim başlığı altında detaylı olarak incelenecektir.

A havayolu işletmesinde sistemin geliştirilmesi için kullanılan bir diğer kaynak denetlemelerdir. Verilerin analizine göre denetlemelerden elde edilen veriler sonrasında performans değerlendirme sisteminde gerekli geliştirmeler ya da düzeltmeler yapılabilmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı A13 “*Evet, diğer uçuşlarımızda olmasın ya da belki o denetleme ya da bulgu sayesinde eksiklik tespit edildi prosedürlerimizde, prosedürlerimiz detaylandırılıyor*” ifadelerini kullanmaktadır. Katılımcı A2 ise geçmişte yaşamış olduğu bir denetimde karşılaşmış olduğu bir bulgunun performans değerlendirme kriteri içindeki bir uygulama haline geldiğini aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“...bir tane latchimiz var exitte biliyorsunuz, masaların acil çıkış kapısına doğru açılması lazım, orda bir latchimiz var. Onun iyi tutuyor olması lazım ve öne açılmaması lazım. İşte bununla ilgili bir tane eksiklik vardı, uçuş öncesi bakmamız gerekirdi, işte bunu nasıl yaptınız, nasıl aksiyon aldınız? Bundan sonraki görevlerde daha dikkatli, mesela hepsini kontrol yapıyoruz, bazen bir hizmet prosedürü oluşturuluyor. Yani bundan sonraki uçuşlarda o latchleri böyle kontrol edeceksiniz, aslında yapmamız gereken bir şey, biz hep masaları kapatıyoruz tabi ama ilk uçuşta,

sabahın ilk uçuşunu yapan ekip yapıyor ama sonrasında daha dikkatli olmak gerekiyor, çok uzun süren bir iş değil aslında ama yapmanız gerekenler arasında”

Katılımcı A2’nin ifadesi incelendiğinde denetimlerden elde edilen veriler sonucunda performans değerlendirme sisteminin geliştirildiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak katılımcının ifadesinde dikkat edilmesi gereken bir diğer husus, daha önceki bölümlerde açıklanan sistemin işe uygun hale getirilmesi konusudur. Katılımcının ifadesine göre denetlemelerden elde edilen veriler sayesinde kabin görevlilerinin görev ve sorumluluk alanına giren bir denetim bulgusu sonucunda performans değerlendirme sisteminde değişiklikler yapılarak, sistem yapılan işe daha uygun hale bir getirilmektedir.

Gelişime açıklık kategorisi genel olarak değerlendirildiğinde, A havayolu işletmesinde gelişime açık kabin ekibi ve yöneticilerin var olması, havayolu işletmesinin kabin ekiplerini geliştirebilmek için aksiyon planları gibi uygulamaları gerçekleştirmesi ve uçuş sonunda gerçekleştirilen debriefingler ile kişilerin hata ya da eksiklerini anında görebilmelerinin performans değerlendirme sisteminin başarısını artırdığı düşünülmektedir. Bunun yanında sistemin hata ve eksiklerinin gerek geri bildirimler ile gerekse yönetimin aldığı kararlarla giderilmesi ve denetlemelerden elde edilen verilerin kullanılarak performans değerlendirme sisteminin daha fazla işe vuruk hale getirilmesinin hem çalışanların sistemi benimsemesine hem de sistemin daha başarılı olmasına katkı sağladığını söylemek yanlış olmayacaktır.

4.1.4.2. Objektiflik

Verilerin analizi sonucunda sistemin başarı ölçütleri teması altında ortaya çıkarılan bir diğer kategori, objektiflik kategorisi olmuştur. Objektiflik, bireyin duygu, düşünce, çıkar ve kişisel hırslarına kapılmadan gerçeği değerlendirme isteği ve yeteneği olarak tanımlanabilir (http-22). Bu kapsamda performans değerlendirme sisteminden beklenen faydaların alınabilmesi ve sistemin başarılı olabilmesi için kabin ekiplerinin performans değerlendirmesi yaparken objektif olmaları gerekmektedir. A havayolu işletmesinden elde edilen verilere göre yönetimin performans değerlendirme sistemindeki objektifliği, dolayısıyla güven ortamını tesis etmeye çalıştığı söylenebilir. Örneğin katılımcı A7 konuya ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“...güven anlamında şu yapılıyor onu biliyoruz; sürekli geri bildirimlerden beslenen bir sistem olduğu için eğer ki bir çalışan sisteme güvenmiyorsa ve bunu açık bir şekilde sebebiyle iletiyorsa

zaten evet ben dönemin ortasında sistemi değiştiremem. O noktada herhangi bir şey yapamayız ama dönem kapandığında, 31 Ekim itibarıyla sisteme bu çalışanın güvenini artırmak amacıyla o geri bildirim ekleniyor. Onu aslında sisteme katmak amacıyla bir her şeyi yapıyoruz, bu şekilde belki güvenini ve inancını yükseltmek adına... eklemeler oldu, çıkarmalar oldu, yanlış anlaşılmalara meyil vermemek adına değişiklikler oldu”

Katılımcı A4 ise objektifliği sağlamak amacıyla gerekirse yaptırımların uygulanabileceğini *“Tabii ki evet, yani hatta ihtarla da sonuçlanabilir gerçekten değerlendirmelerde bir manipülasyon hissediyorsak”* sözleriyle açıklamaktadır. Katılımcı A1 ve A9 ise objektifliğin kendileri için önemli olduğuna dair aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

A1: “Onun için öyle bir sistem kurulması gerekiyor ki insanları tamamen güven üzerine, yani ben amirlerin memurlarını hakkı ile değerlendirdiğini, doğru bir bakış açısı ile değerlendirdiğine güvenmek zorundayım”

A9: “Mesela bizim genel standart prosedürlerimizin dışında, mesela kişisel olgunlukları ile alakalı da gözlemlerimiz önemli tabii, yani burada amirin çok iyi gözlem yapması gerekiyor ki hak yenmesin. Çünkü bazı arkadaşlarımız çok özveriyle, çok gerçekten şirketin menfaatleri doğrultusunda canla başla çalışırken, ona eğer gözlem iyi yapamazsak, değerlendiremezsek sonuçta hak yemiş oluyoruz. Bu nedenle kul hakkı sadece maddiyatla değil maneviyatla da, bunlar da benim için çok önemli...Sevmediğin, sevmediğim demeyeyim de böyle çok yakın hissetmediğim, soğuk bulduğum kişi, yani buradaki kriterlere göre düzgün değerlendirmem lazım, o zaman ben kendimi amir olarak görmem aksi halde. O yüzden ben bu konuda kendime güveniyorum”

Verilerin analizine göre, yönetimin önlem almaya çalışmasına rağmen zaman zaman objektif olmayan değerlendirmelerin de yapılabildiğine ilişkin bulgular da çalışma kapsamında ortaya çıkarılmıştır. Örneğin katılımcı A2, A3 ve A8 konuya ilişkin olarak aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

A2: “...bazen her sistemde o işlemiyor, buna inanıyorum, bu da var. Görüyorum, yaşıyorum halen yaşadıklarımız var, duyduklarımız var. Mesela size alınan aksiyon başkasına alınmıyor, birinin değerlendirmesi iyi ama diğerinin değil. İşte aslında burada şöyle bir şey var, hani nasıl söyleyebilirim, evet olması gerekiyor ama adil bir şekilde, gerçekten biz biliyoruz. Mesela örnek vereyim Top 5, oradan anlatmaya çalışayım; ilk 5 yayınlanıyor şöyle hemen bir bakıyorum uçtuğum kabin memuru arkadaşım evet çok güzel, evet onu ben biliyorum, güzel aksiyon almış ama hiç uçmadıklarım da var. Mesela hiç uçmadığım bir arkadaş var, aa diyorum o da çok güzel aksiyon almış demek ki iyi, çok iyi çalışıyor, uçtuğum zaman bakıyorum, hani bu puanı almış ama ucuşuyorum listede var ama çalışırken bakıyorum hiçbir şey yok, önemsemiyor. Nasıl birinci bu? Nasıl bu puanla bu aşamaya geldi? dediğiniz de oluyor, anlatmak istediğim o”

A3: “Bence çok önemli, her şeyden önemlisi adil, adaletli olmalı, kişiye özel olmamalı o çok önemli, bunun örneklerini eski şirketimde çok gördüğüm için yani atıyorum A kişisi ile dışarıda da görüşüyor yönetici, çok iyi arası, diyalogu, onu birden yetkilendirip, hak etmediği bir konuma getiren böyle örnekler yaşadım yani. Ama mesela sizden hoşlanmaz, ne bileyim genelde bu bayanlar arasında oluyor hemcinsler, hiç hoşlanmadığı için size yetki vermiyor, sizin öne çıkmasını engelliyor, önümüzü kesiyor. Onları çok gördüm yaşadım”

A8: “Sizin, çok yakın arkadaşım, amiri sevmiyordum ya da hiç uçmamışsınızdır siz onunla, ilk uçuşumdur sevmiyordum, size diyor ki 1 ver ya da 2 ver... ama bazıları muhabbete de bakıyor olabilirler mi? Son derece yanlış, arkadaşlığı güzel diye yüksek veriyorlar mı? Bizde yok demek yanlış olur, genelinde yok ama o kadar farklı kişilikler var ki yani bir sirkülasyon oluyor ki, bilemiyorsunuz.”

Genel olarak objektiflik kategorisi değerlendirildiğinde, A havayolu işletmesinde yönetimin performans değerlendirme sisteminin objektifliği sağlamaya çalışarak daha doğru sonuçlar elde etmeyi amaçladığı söylenebilir. Ancak uygulamada zaman zaman kabin ekiplerinin objektif olarak değerlendirme yapmayabildikleri de bulgulardan görülmektedir. Performans değerlendirme sürecinin içinde insan unsurunun bulunması nedeniyle böyle bir durumla karşılaşılması normal olarak değerlendirilebilir. Bir diğer yandan objektifliğin yukarıda açıklanan örgüt kültürü ve örgütün süreçleri, ilerleyen bölümlerde bahsedilecek olan güvenilirlik ve geri bildirim konuları üzerinde etki göstereceği de değerlendirilmektedir.

4.1.4.3. Güvenilirlik

Verilerin analizi sonucunda sistemin başarı ölçütleri teması altında ortaya çıkarılan bir diğer kategori, güvenilirlik kategorisi olmuştur. Güvenilirlik bu çalışma kapsamında performans değerlendirme sisteminin doğru sonuçları ortaya çıkarabilmesi ve bireylerin objektif olmayan değerlendirmelerini engellemek için kurulmuş olan mekanizmaları ifade etmektedir. Bu bağlamda A havayolu işletmesinde verilerin analizi sonucunda güvenilirliğin sağlanması için performans değerlendirme notlarının gizliliğinin sağlandığı ve performans değerlendirme sisteminin iç kontrol mekanizmasının kurulduğuna ilişkin bulgularla karşılaşmıştır. Örneğin katılımcı A9 performans değerlendirme notlarının gizli tutulması sayesinde kabin ekiplerinin notlandırma esnasında bir baskı hissetmediklerini “*Şu an sistemden herkes bir de gizli tutulduğu için rahat rahat dolduruyor*” ifadeleriyle açıklamaktadır. Yine katılımcı A13 performans değerlendirme notlarının gizli tutulmasına ilişkin “*...yani evet bu konu da*

iyi oldu çünkü artık en azından memurlar tarafından yapılan değerlendirmeler biraz daha adil olmaya başladığını düşünüyorum. Kabin amirlerinde de yine onlar da puanlarını görememesi, onlar için de yani kabin amirleri puanlarını görmüyor onlarda zaten doğal olarak...” ifadelerini kullanmaktadır. Katılımcı A5 ise konuya ilişkin olarak aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“Önceden performans notlarını verirken, amirlerin verdiği notlar 1-2 gün içinde görülebiliyordu. Zaten o sırada az sayıda uçuş yaptığımız için kestirebiliyorduk kimin ne not verdiğini. Biliyorsunuz sonuçta kiminle iyi geçmediğini uçuşun. Şimdi baktılar öyle olmuyor, amirler çok şikayet etti, değiştirdiler. Bu sefer kabin amiri de az çok tahmin edebiliyordu kimin ne not verdiğini. Bir daha karşılaştıklarında sorun yaşanabiliyordu aralarında. Şimdi değişti görünmüyor öyle hemen, kabin memurları 1 ay sonra görebiliyorlar notlarını, o zaman da tabi kim ne vermiş anlayamıyorsun. Amirler de memurlar da rahatladı aslında değişince...”

Verilerin analizi sonucu ortaya çıkarılan diğer konu ise performans değerlendirme sisteminin iç kontrol mekanizmasının kurulması konusudur. A havayolu işletmesinde performans değerlendirme gerçekleştirilirken kabin ekibi üyeleri her bir kriter için birbirlerine 1, 2, 3, 4 ya da 5 puanlarını vermektedirler. Bu puanlamalar esnasında şayet 1, 2 ya da 5 puan verilmiş ise neden bu puanın verildiğine ilişkin sistem üzerinde ekstra bir açıklama alanı kullanıcının karşısına çıkmaktadır. Bu kapsamda sistemi art niyetli ya da cezalandırma amacıyla kullanabilecek kişilerin önlenmesi amaçlanmaktadır. Kabin ekipleri bu açıklama mekanizması sayesinde keyfi olarak not verememekte, çok düşük not ya da çok yüksek not vermek istediğinde bunun sebebini yazarak açıklama yapmak zorunda kalmaktadır. Bu uygulamanın performans değerlendirme sisteminin iç kontrol mekanizması olduğu düşünülmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı A1, A4, A6, A8, A9 ve A13 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

A1: “...değerlendirmelerde çok yüksek ya da çok düşük verildiğinde biz amirden neden böyle bir değerlendirme yaptığına dair ayrı bir rapor talep ediyoruz”

A4: “5’li likert skalası kullanıyoruz. 3 beklenen seviye, 4 beklenenin üzerinde, 5 üstün performans. Burada tabi şöyle bir durum var; özellikle istatistikî hatalara maruz kalmayalım diye, kişiler 3’ün dışında bir skor verdikleri takdirde remarks bölümüne sebebini yazmak durumundalar”

A6: “1 ile 5’i işte uçlarda bir not verirse açıklamak, açıklama yazmak durumunda zaten. Yani çok uçlarda bir değerlendirme, çok düşük veya çok yüksek veriyorsa o değerlendirmesinin aydınlatmasını yapmak zorunda zaten. 2 kere kontrol amaçlı 1 ve 5 verilen alanlarda da gerçekten doğru bir yorum mu yapıyor gerçekten, kişisellikten uzak mı? Yorumuna da bakılıyor”

A8: “Şöyle; memurun standardı 3 sanırım o şeyde, onun altında herhangi bir puan verdiği zaman otomatik olarak onlarda bir kolon gibi bir şey açılıyor sanırım, oraya yazabiliyorlar”

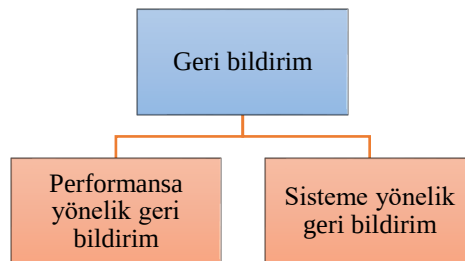
A9: “Zaten biz 1-2 ya da 5 verdiğimiz zaman açıklayıcı mail atıyoruz”

A13: “...ben amir olarak memurları değerlendirdiğim zaman, onların değerlendirmesinde 1 ile 5 arası puan veriyoruz, 3 ü standart not olarak düşünüyoruz. Yani her şey standartlar doğrultusunda gittiyse 3’dür. Yüksek bir performans olduysa 4 ya da 5 puan verebiliyoruz. 4 veriyorsak herhangi bir geri dönüş yapmamıza gerek yok departmanımıza ama 5 veriyorsak mail yoluyla neden 5 verdiğimizizi söylememiz gerekiyor, aynı şekilde 3 ün altında puan verdiğimiz zaman da...1, 2 için de mail yolu ile departmana bilgi vermemiz gerekiyor sebebini açıklayarak”

Katılımcıların ifadelerinden de anlaşılaçağı üzere hem performans değerlendirme puanlamalarının gizli tutulması, hem de notlandırma esnasında neden düşük ya da yüksek not verildiğine ilişkin açıklamaların istenmesi, performans değerlendirme sisteminin kabin ekiplerinin gözünde daha güvenilir olmasını sağladığını söylemek yanlış olmayacaktır.

4.1.4.4. Geri Bildirim

A havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda sistemin başarı ölçütleri teması altında ortaya çıkarılan diğeri bir kategori, geri bildirim kategorisidir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda hem kabin ekiplerine hem de performans değerlendirme sistemine yönelik geri bildirim ilişkili bulgularla karşılaşmıştır. Bu nedenle çalışanların performansına yönelik geri bildirim ve sisteme ilişkin geri bildirim olmak üzere iki alt kategori oluşturulmuştur. Şekil 4.7’de geri bildirim kategorisi ve alt kategorileri gösterilmektedir.



Şekil 4.7 Geri bildirim kategorisi ve alt kategorileri

4.1.4.4.1. Performansa yönelik geri bildirim

Türk Dil Kurumu, yapılan bir davranışın ya da düzenlemenin sonucu hakkında insanın çevreden edinmiş olduğu bilgiyi geri bildirim olarak tanımlamaktadır (http-23). Geri bildirimin çalışan performansının iyileştirilmesi, örgütsel bağlılık, ekip çalışması, yenilikçilik, örgüt amaçlarına uyumluluk, öz yeterlilik gibi konular üzerinde etkisi olduğu literatürde ifade edilmektedir (Battistelli vd. 2013). Geri bildirim, pozitif ve negatif olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Pozitif geri bildirim çalışanın performansından memnun olduğu ve desteklendiğini ifade ederken, negatif geri bildirim performansın beğenilmediği ve geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Çankır, 2016). Bu kapsamda kabin ekiplerinin performanslarına ilişkin geri bildirim almaları, geliştirmeleri gereken yönlerinin ortaya çıkarılması, iyi oldukları yönlerinin korunması, dolayısıyla performans değerlendirmenin başarılı olabilmesi anlamında önemli görülmektedir. Nitekim katılımcı A1 konuya ilişkin olarak “...tabi ki uçuş sonunda kişiyle paylaşılmış olması en etik davranış oluyor. Debriefing bu yüzden var, insanlara uçuş güzeldi, teşekkür ederim demek için değil, uçuşun ve kişilerin performansının değerlendirmesi için yapılan bir şeydir” ifadelerini kullanmaktadır. Benzer şekilde katılımcı A13 de “Şimdi kişiye hiçbir şey söylemiyorsun, 2’yi veriyorsun diyelim, kızın haberi yok mesela, neyde ben eksikim? Söylenmesi mutlaka lazım, aman aram iyi olsun, değil, o zaman amir diyemem ben kendime. Düzelteceksin ki önlem alınsın” ifadeleriyle neden geri bildirim verilmesi gerektiğini açıklamaktadır.

Katılımcı A2 ve A10 ise ast pozisyonundaki kabin ekiplerine geri bildirim verdiklerini aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

A2: “...kesinlikle ama ben uçuşta paylaşıyorum. Diyorum bak bu böyle böyle 1-2, büyük bir şey olduğunda diyorum ki; arkadaşım bu çok önemliydi, safety’ydi, bunu belirtmek zorundayım, tolere edemem, kabin hizmetleri ile paylaşacağım. Lütfen bundan sonraki uçuşlarında dikkatli ol”

A10: “Zaten adil olan performans değerlendirmesi de böyledir. Çünkü kişi ben eve gidip değerlendirdikten sonra benim değerlendirmemi görmüyor, ben geri bildirim yapmazsam taa ki görene kadar ona aksiyon almaz, o zaman benim ne yapmam gerekiyor kabin amiri olarak, uçuş boyunca gözlemlediğim eksiklik veya iyi yönlerini uçuş sonunda uygun bir dille aktarıyor olmam gerekiyor”

Katılımcı A3, A8, A10 ve A13 ise geri bildirim aldıklarını ve kendilerinin de geri bildirim verdiklerini aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

A3: “Tabi paylaşıyor ve bazıları da paylaşmıyor ama genelde paylaşılıyor. Ben zaten bunun şeyden hissediyorsunuz, uçuştan sonra bir debriefing yapılıyor, değerlendirme, onda işte size bunu söylüyor, daha dikkatli olman gerekirdi, şurada bir hatan var gibisinden, siz de öyle bir şey söyleyebiliyorsunuz”

A8: “Debriefing yapılıyor uçuş bittikten sonra, bütün sektörler bittikten sonrada, işte hani amir zaten önceliği muhakkak her zaman memura veriyor burada, söylemek istediğiniz var mı diye soruyor. Buna bağlı olarak herkes olumlu ya da olumsuz uçuş içindeki görüşlerini orada belirtiyor...yani mesela bir hafta bir yatı yaptım, puanlarım 76 iken 74’e düştü. Bunu direkt olarak amire söyleyebilirim yani çünkü hani haksız buluyorsam onu direkt olarak söyleyebiliyorsunuz”

A10: “mesela ben şimdi örnek vermem gerekirse; dedim ki periyodik checkleri aksatıyordun dedim. O da bana kalkıp bunun açıklamasını yapabilir, yolcu çok fazlasıyla yoğun bir şekilde servis istiyordu, o yüzden gecikti vesaire neyse açıklaması, çok özgür bir alan”

A13: “Biz çünkü konuşuyoruz sen böyle yaptın, neden yaptın, böyle oldu. Böyle olmaması gerekiyordu, standart buydu, kendisine açıklaması için müsaade ediyoruz tabi”

Katılımcı A4 de yine geri bildirim mekanizmasının çalıştığını “*Debriefingte amir memura performans ile ilgili geri bildirimde bulunabilir, iyi bulduysa iyi olduğunu, kötü bulduysa kötü olduğunu söylüyor. 3’ün dışındaki itemleri genelde paylaşmalarını bekliyoruz zaten*” ifadeleriyle açıklamaktadır. Katılımcı A5 ise geri bildirimin sadece uçuş sonunda yapılmadığını, sürecin uçuş öncesi gerçekleştirilen brifingten başladığını aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“Yani paylaşılıyor, işte dediğim gibi uçuşların sonunda hep değerlendirme ekranı açılıyor, kabin amirleri değerlendiriyor, bu noktada kabin memuru da aynı şekilde değerlendiriyor. Uçuşun ortasında anlık geri bildirim verebilir amir memuruna ya da uçuş sonunda hep düzenlenen debriefing, görüşmeler oluyor, hem uçuşun başında yapılan hem de sonunda yapılan”

Katılımcı A11, A12 ve A13 de debriefinglerin geri bildirim verilme amacıyla da kullanıldığını aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

A11: “...debriefingimiz var, teşekkür ederim arkadaşlar işte her şey çok güzeldi, güler yüzlüydünüz falan ya da düşük verecekse de o kişiye söyleyebiliyor sana bu notunu düşük veriyorum şu şu nedenden dolayı”

A12: “Kabin ekibi üyelerinin, debriefingimiz var uçuş sonunda, bir kabin amirinden beklentimiz kabin ekibi ve hani o uçuşun değerlendirmesini yapması, o uçuşu değerlendirmesini debriefingte yaptığı zaman kabin ekibi az çok anlıyor zaten, he evet beni bu konuda şu şekilde değerlendirilecek diye, şu kadar üstünde, şu kadar altında. Oradaki bir şeffaflıktan yanayız”

A13: “Tabi değerlendirdiğimiz kişilere de biz uçuş sonunda, uçuş esnasında da geri dönüş yapıyoruz ama uçuş sonunda debriefing dediğimiz uçuşu değerlendirmek amaçlı yaptığımız bir konuşma var”

Performansa yönelik geri bildirim alt kategorisi değerlendirildiğinde, A havayolu işletmesinde kabin ekiplerinin performansına yönelik etkin bir geri bildirim mekanizmasının oluşturulduğu ve bu mekanizmanın çalışmasının sağlandığı söylenebilir. Verilerin analizine göre uçuş öncesi, sırası ve sonrasında gerçekleştirilen geri bildirimlerle çalışanların eksik ya da hatalı görülen noktalarına ilişkin gelişimleri sağlanmaya çalışılmaktadır. Performansa yönelik geri bildirimlerin kişisel gelişimi artırması sayesinde, kabin ekiplerinin performans, motivasyon ve örgütsel bağlılıklarının artırılacağı değerlendirilmektedir.

4.1.4.4.2. Sisteme yönelik geri bildirim

Verilerin analizi sonucunda geri bildirim kategorisi altında oluşturulan bir diğer alt kategori, sisteme yönelik geri bildirim alt kategorisi olmuştur. Çalışanların performanslarına yönelik geri bildirimlerin önemli olması kadar, performans değerlendirme sistemine yönelik geri bildirimlerin de olması sistemin başarılı olması anlamında önemli görülmektedir. Bu kapsamda A havayolu işletmesinde performans değerlendirme sistemine yönelik geri bildirim olduğuna ilişkin bulgularla karşılaşılmıştır. Örneğin katılımcı A1 kabin ekiplerinin sisteme ilişkin görüşlerinin alındığını “*Zaten ekiplerden gelen görüşlerle birlikte biz bir değişikliğe gidiyoruz. Şöyle söyleyeyim kabin amirleri geçen sene ben şöyle bir uygulama yarattım, her ay amirlere bireysel görüşme yaptım ama bunu onlara bıraktım*” ifadeleriyle açıklamaktadır. Katılımcı A12 ise sistemin geliştirilmesi için kabin ekiplerinden gelen sisteme ilişkin geri bildirimleri kullandıklarını “*bizim feedbacklerimiz aslında müşterilerin içinde olan kabin ekipleri, onlardan gelen geri bildirimlerle biz sistemimizi iyileştiriyoruz*” cümlesiyle açıklamaktadır. Katılımcı A2 ise sisteme ilişkin geri bildirim yapabilediklerini yaşamış olduğu bir örnek üzerinden aşağıdaki gibi anlatmaktadır;

“Evet, benim baştan beri kabin memurlarının bizi değerlendirmesi ile ilgili bir şikâyetim var. Kabin hizmetleri müdürümle de bunu paylaştım. Ama onlar öyle bakmıyorlar. Evet değerlendirebilirler aslında ama ben şöyle bakıyorum; şimdi siz şöyle düşünün bu işi hiç okumadan geliyorsunuz, drawer, trolley, latch nedir bilmiyorsunuz, uçtaki birçok şeye yabancısınız ve geliyorsunuz 1 aylık bir eğitimle uçuşlara başlayıp hemen amirleri değerlendirmeye başlıyorsunuz. Düşünsenize benim nasıl bir aksiyon aldığımı, öyle nasıl bir

stres yaşadığımı, nasıl bir sorumluluğumun farkında olmayan bir kişinin sizi değerlendirmesi...bilmeyen, var madde olarak ellerinde var, okuyup gelen de var ama okuduğu gibi olmuyor, benim oradaki pratik çözümüm farklı oluyor. Şimdi 16 senedir yaptığım çalışma, bilmiyorum çok farklı çalışıyoruz, hani onun için bana bakış açısına bakıyorum, benim bireysel farkındalığımı değerlendiriyorsun, benim bireysel farkındalığım var, ben her şeylerini görüyorum ama hepsini değerlendirmiyorum. Çünkü motive olamayacak, işte bir birey olarak benden nefret edecek, havacılıktan nefret edecek, beni boş verin havacılıktan nefret edecek, bakış açım bu benim yeni kişilere karşı, yeni arkadaşlara karşı, bir 6 ay, 1 sene sonra yapılabilir diye düşünüyorum sadece...”

Diğer bir katılımcı A4 ise yine geçmişte yaşanmış bir olay üzerinden örneklediği sisteme ilişkin kabin ekiplerinin geri bildirim verdiğini aşağıdaki gibi açıklamaktadır;

“Mesela bir puanlama sistemi değişmişti, aklıma güzel örnek geldi, puanlama sisteminde bir şey oldu hesaplama hatası oldu ve kişilerin puanları artmıyor. Mesela orada hemen müdahale ettiler, burada ki bu değişiklik sonucunda bizim puanlarımız iyi çalışmamıza rağmen hiç artmıyor hani şey olabilir mi? Hata olabilir mi?”

Katılımcı A6 da çalışanların sisteme ilişkin geri bildirimleri sayesinde sistemi iyileştirebildiklerini “*Yani daha önce de belirtmiştim, 2011-2012 yılları arasında kuruldu sistem, o günden bugüne çok fazla evrildi, çok fazla revizyona uğradı. Hep bu aslında içerideki arkadaşların bu uygulamayı kullanan arkadaşların geribildirimlerine göre şekillendi*” ifadeleriyle açıklamaktadır. Bir diğer katılımcı A12 de sisteme ilişkin geri bildirim aldıklarını aşağıdaki ifadelerle açıklamaktadır;

“...bu dönem dediğim gibi sistem değişti ama sistem nasıl değişti, zaten onlar başladılar konuşmaya, dediler ki hayır böyle olmaz. Ben daha yeni kabin amiri olmuştum, şimdi ben eğitmen oldum ben bunu nasıl işte bu kadar puanı şey yapacağım, ben zaten ancak bunu kendimi hazmetmeye çalışıyordum... hani ekipler diyorlar ki ya **** bu böyle böyle bir durum var, biz de oturuyoruz düşünüyoruz işte, evet o zaman bunu nasıl yapalım?”

Diğer bir yandan A havayolu işletmesinde performans değerlendirmeye ilişkin önerilerin e-posta sistemi ve SERA sistemi üzerinden alındığı görülmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı A4 “*Yani şöyle bazen öneri almanız gerekebiliyor. O zaman da arkadaşlarımıza bir mail atıyoruz*” ifadelerini kullanmaktadır. Katılımcı A8 ise sisteme ilişkin önerilerini e-posta sistemi üzerinden gönderdiğini “*kabin departmanına yazabilirim mail olarak*” şeklinde ifade etmektedir. Katılımcı A3 ve A11 ise önerilerin hem e-posta sistemi hem de SERA sistemi üzerinden alındığını aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

A3: “Evet, aynen, öneride bulunabiliyorsunuz. Görüşünüzü isminizi yazıp gönderebilirsiniz ya da yazmadan da, şirketin mail sistemi var, SERA üzerinden...”

A11: “Herkes bir fikri varsa şirketin mail yoluyla ulaştırabilir fikrini, o da değerlendirme alıyordur... SERA'dan da yazılabilir”

Katılımcıların ifadelerine göre performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi, eksik ya da hatalarının giderilmesi için kabin ekiplerinin görüşleri geri bildirim olarak alınmakta ve sisteme yansıtılmaktadır. Bu kapsamda kabin ekiplerinin görüşlerinin sisteme yansımalarının, sisteme olan bağlılığı artıracak ve sistemin başarısının artacağı düşünülebilir. Diğer bir yandan sisteme ilişkin görüşlerin alınması alt kategorisinin, yukarıda açıklanan çalışan katılımı kategorisi ve sistemin geliştirilmesi alt kategorisi ile yakın ilişki içinde olduğu düşünülmektedir.

4.1.4.5. Değerlendiricilerin nitelikleri

Verilerin analizi sonucunda sistemin başarı ölçütleri teması altında değerlendirilen son kategori, değerlendiricilerin nitelikleri kategorisi olmuştur. Performans değerlendirme süreci içerisinde insan faktörünün yer alması objektifliğin az ya da çok yitirilmesine neden olabilmektedir (Çapraz, 2013). Bu objektiflik kaybının yaşanmaması adına örgütlerde genellikle yapılandırılmış performans değerlendirme ölçekleri kullanılmaktadır. Ancak performans değerlendirmede yapılandırılmış ölçekler kullanılmasına rağmen, özellikle yorum gerektiren değerlendirme kriterlerinde subjektif bir yaklaşım ortaya çıkabilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde performans değerlendirmesini gerçekleştiren değerlendiricilerin niteliklerinin önemli olduğu düşünülmektedir. A havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda değerlendiricilerin niteliklerinin performans değerlendirme sürecinin başarısı üzerinde etkisi olduğuna ilişkin bulgularla karşılaşılmıştır. Katılımcılara göre değerlendiricilerin iş bilgisi, bakış açısı, yetkinlik ve becerileri, liderlik özellikleri ve adaletli olmaları gibi nitelikleri performans değerlendirme süreci üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin katılımcı A8 değerlendiricinin iş bilgisinin performans değerlendirmeyi etkilediğini “Evet, çünkü uçakta zaten tek bir, hani tek bir baş var, hani tek bir sorumlu var. Haliyle benim de ondan beklentilerim her şeye çoğu zaman hâkim olması yani bilmesi, beni de ona göre değerlendirmesi” ifadeleriyle açıklamaktadır. Diğer bir katılımcı A10 ise değerlendiricinin iletişim ve bilgi paylaşım niteliklerine ilişkin olarak “...mutlaka iletişim kurulabilen biri ile kişisel gelişiminizi daha iyi tamamlayabilirsiniz, eksik

yönleriniz varsa...bilginin paylaşmayı, bilginin kolay alabilme, çekinmeden alabilme bunlar tabi etkili faktörler” ifadelerini kullanmaktadır. Katılımcı A2 kendisinin niteliklerinin performans değerlendirme sürecine yansıyabileceğini aşağıdaki diyalogda olduğu gibi ifade etmektedir;

Soru: Siz kabin amirisiniz kabin memurlarını değerlendiriyorsunuz, kabin amirindeki bahsettiğim iletişim becerisi, liderlik özellikleri, motive etme özellikleri performans değerlendirmenizi etkiler mi?

A2: Tabi ki etkiler

Soru: Sizdeki bu yetenekler o süreci değerlendirirken 1,2,3,4,5 vermenizi etkiler mi?

A2: Etkiler tabi ki

Katılımcı A4 ise değerlendiricilerin bakış açılarının performans değerlendirme süreci üzerinde etkili olacağını “Çok önemli. Çünkü burada bir perception söz konusu. Siz birisiyle çalışıyorsunuz, bir kişinin iyi performans mı? Kötü performans mı gösterdi? Beklenen miydi? Beklediğiniz ne oldu? Bunların her biri kişinin algısı ile ilgili” ifadeleriyle açıklamaktadır. Yine katılımcı A1 değerlendiricilerin bakış açısının önemli olduğuna ilişkin “herkesin bir bakış açısı vardır, herkesin emniyet algısı, güvenlik algısı, temsil algısı, her şey çok farklı” ifadelerini kullanmaktadır. Katılımcı A2 ve A13 ise değerlendiricilerin motivasyon özelliklerinin önemli olduğuna ilişkin olarak aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

A2: “Tabiki etkili olacaktır bana göre de. Yani motive etme araçları farklıdır. Kimisi kurallarla motive eder, kimisi ise güler yüzü ile tatlı dili ile motive eder”

A13: “Burada ne diyor; ekibine gösterdiği tutumun eşit ve adaletli olması, benim genelde yüksek çıkar bu. Yani sağ olsunlar buradan bakıyorum mesela motivasyonu teşvik etmesi çok önemli, çünkü bu motivasyon geri dönüşü bana, onlara, yolcuya, hepimize, şirkete. O yüzden son derece önemli yani...”

Katılımcı A4 değerlendiricilerin liderlik özelliklerinin de önemli olduğuna ilişkin olarak “O yüzden de kişinin algısı ve bir negatif bir durum olduğunda ve tam tersi pozitif bir durumda olduğunda, yani takdir etme ve cezalandırma da bir liderlik özelliğidir biliyorsunuz. O yüzden de kişi burada çok önemli” ifadeleri kullanmaktadır. Katılımcı A5 özellikle kabin amirlerinden hem motivasyon hem de liderlik özelliklerinin beklediğini “liderlik özelliği, motive etme durumu bunlar zaten beklenen yetkinlikler kabin amirlerinden” ifadeleriyle açıklamaktadır. Katılımcı A13 ise değerlendiricilerin yetkinlik

ve becerilerinin performans değerlendirme sürecinde önemli olduğunu “...emniyete yönelik oluşturulan bilincin devamlılığını, sürekliliğini sağlamak için tüm kaynakları kullanabilmek ve yönetebilmek tabii ki aynı şekilde, problem çözmek, kişilerin iletişim şekli, takım çalışması ile ilgili çizdiği şekil bizim için yani önem arz ediyor” cümleleriyle açıklamaktadır. Katılımcı A3 de değerlendiricilerin eşit ve adil olması gerektiğini “...evet önemli yani adaletli olması lazım...yani herkese eşit olması lazım” ifadeleriyle açıklamaktadır. Benzer şekilde A9 da değerlendiricilerin eşit ve adil olması gerektiğini aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“Demek istediğim kurallar var. Onu esneklik yapılabilecek durumlar oluyor ama özellikle standart prosedürlerimiz emniyete dair asla esneklik gerektirmiyor. O yüzden ben en yakınma da, direkt ilk uçtuğum kişiye de eşit...O kadar önemli ki kişiye hakkını vermek, o yüzden gözlem önemli yani...öyle 2 falan tabi olabiliyor bazen ama 5 de çok fazla, hatta yazdığım örnekler de hala duruyor gönderilenlerde. Hiç üşenmem çünkü hakkını neyse vermek isterim yani...burada işte dediğim gibi gözlemin güzel yapılması lazım, adil olman lazım, iş ahlakının olması lazım”

Bir diğer yandan katılımcı A12 ise performans değerlendirmeleri değerlendiren yöneticilerin de yetkinlik ve becerilerinin sistemin başarısı üzerinde etkili olduğunu aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“Çok büyük bir etkisi var çünkü bunu hani **** olarak görüşümü paylaşmak gerekirse; burada olan kişinin az buçuk onların pozisyonunda da uçmuş olması gerekiyor ki, anlatabiliyor muyum? Hani onları da o gözle düşünerekten salt o gözle, böyle direkt değil de yani her açıdan ele alıp ona göre görebilsin. O yüzden kendimi şanslı hissediyorum çünkü bir şey oldu mu hemen düşünebiliyorum. Ha bak evet, şu okey, zaten bununla ilgili rapor da gelmişti ama o gün hastaydı, raporunu da aldı tarzında. Hani çok yönlü düşünebiliyorsunuz, o yüzden bu güzel bir şey...şimdi düşünsenize ben sadece performansla ilgilenmiş olsam, iletişimsiz olsam, kimse bana zaten feedback vermez, ya **** demez. Benim de zaten hiçbir şeyden haberim, bu budur arkadaşlar bitti. Sadece bunu uyguluyoruz bundan sonrasında yok diye. Önemli birşey bu. Kabin ekibi ve kabin amirleri içerisinde de geçerli aynı şekilde...”

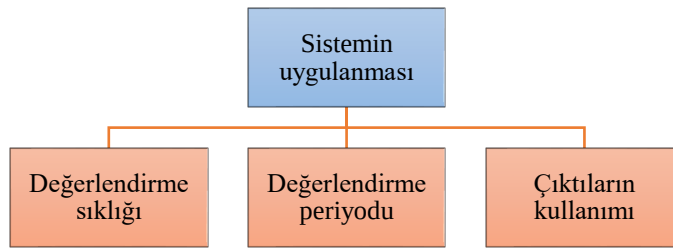
Katılımcıların ifadelerinden de anlaşılacağı üzere performans değerlendirme sürecinde ve performans değerlendirme sisteminin başarısında değerlendiricilerin nitelikleri önemli görülmektedir. İletişim becerisi ve işe ilişkin bilgi seviyesi yüksek, liderlik ve motivasyon özellikleri takım çalışması kültürüne uygun, olaylara ve durumlara bakış açısı pozitif olan değerlendiriciler sayesinde performans değerlendirme sisteminin daha doğru çıktılar üreteceği değerlendirilmektedir. Ayrıca değerlendiricilerde bulunan bu

nitelikler sayesinde sistemin ve sisteme ilişkin uygulamaların daha kolay bir şekilde benimseneceği düşünülmektedir.

Sistemin başarı ölçütleri teması genel olarak değerlendirildiğinde, yeniliklere açık kabin ekiplerinin ve yöneticilerin var olması sayesinde performans değerlendirmeye ilişkin yeni bir uygulama ya da kriterin daha kolay bir şekilde alışkanlık haline gelmesinin ve benimsenmesinin sağlanacağı değerlendirilmektedir. Diğer bir yandan sisteme ilişkin kabin ekiplerinden geri bildirim alınması hem sistemin geliştirilmesini hem de çalışan katılımını sağlayarak performans değerlendirmenin başarısını artırabilir. Ayrıca kabin ekiplerine her uçuş sonunda yapılan debriefinglerle geri bildirim verilmesi hem sistemin başarısını artırmakta hem de uygulamaların benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Yine performans değerlendirme sisteminin objektif ve güvenilir olması sayesinde kabin ekiplerinin sisteme olan inançları ve güvenleri artarak sistemi daha doğru kullanmaları sağlanmakta, ayrıca sistemin başarısı üzerinde de etki gösterebilmektedir.

4.1.5. Sistemin uygulanması

A havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılan son tema, sistemin uygulanması teması olmuştur. Bu tema altında değerlendirme sıklığı, değerlendiricilerin nitelikleri, değerlendirme periyodu ve çıktıların kullanımı kategorileri analiz sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Şekil 4.8’de sistemin uygulanması teması ve kategorileri gösterilmektedir.



Şekil 4.8 Sistemin uygulanması teması ve kategorileri

4.1.5.1. Değerlendirme sıklığı

A havayolu işletmesinde elde edilen verilerin analizi sonucunda sistemin uygulanması kategorisi altında ortaya çıkarılan ilk kategori, değerlendirme sıklığı kategorisidir. Değerlendirme sıklığı A havayolu işletmesinin kabin ekiplerini hangi sıklıkta performans değerlendirmeye tabi tuttuğunu ifade etmektedir. Analiz sonuçlarına

göre, kabin amirleri kabin görevlileri tarafından, kabin görevlileri de kabin amirleri tarafından her uçuş sonunda performans değerlendirmesine tabi tutulmaktadır. Konuya ilişkin olarak katılımcı A1 “*Kabin memurları ve kabin amirleri her uçuşun bitiminde bu sisteme bağlanıyorlar ve birbirlerini karşılıklı olarak sorularla değerlendiriyorlar*” ifadelerini kullanmaktadır. Yine katılımcı A2 konuya ilişkin olarak “*mesela uçuşun sonunda 12 saat içerisinde bizim doldurmamız gereken bir rapor sistemimiz var. Bu raporu 12 saat içinde doğru bir şekilde, anlaşılır bir şekilde doldurmamız*” şeklinde açıklama yapmaktadır. Benzer şekilde katılımcı A3, A4, A8, A12 ve A13 de aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

A3: “...performans değerlendirme ile ilgili uçuşlardan sonra bizlerin yaptığı, bizlerin internet üzerinden aktif olarak doldurduğu bir sistem var. Oradan bizler kabin amirini değerlendiriyoruz, kabin amiri de bizi değerlendiriyor”

A4: “...kabin memurları her uçuş sonrasında o uçuşa ilişkin amir tarafından değerlendiriliyor. Yani canlı sistemde yapılıyor. Belli bir format var, o uçuşta kabin amirinin kabin memurundan beklediği yetkinlikler var, totalde kaç sorudan oluştuğunu çok net hatırlayamıyorum ama 20'ye yakın bir soru var...”

A8: “...uçuş, komple bütün sektörler bittikten sonra bizden işte 12 saat içinde amiri değerlendirmemiz isteniyor, aynı şekilde amir de bizi değerlendiriyor”

A12: “Kabin ekipleri, hem kabin ekipleri kabin amirini, hem de kabin amirleri kabin ekiplerini değerlendiriyorlar uçtukları kişi bazında. Her uçuşun sonunda her iki kısım da birbirini değerlendiriyor. Belirli bir saatimiz var onunla ilgili, o saat içerisinde değerlendiriyorlar”

A13: “Ben kabin amiri olarak kabin ekibini değerlendiriyorum, onlar da uçuş sonunda beni değerlendiriyorlar. İnternet üzerinden 1 ile 5 arası puanlamalar var toplamda 13 mü? 16 tane de madde var değerlendirdiğimiz”

Katılımcıların ifadelerine göre kabin ekipleri uçuşun sonundan itibaren 12 saat içerisinde birbirlerini değerlendirmektedir. A havayolu işletmesinde kabin ekiplerinin genellikle günde en az 2 uçuş gerçekleştirdiği düşünüldüğünde performans değerlendirmenin 1 gün içerisinde birden fazla kez gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda her uçuşun sonunda gerçekleştirilen performans değerlendirmesi kabin ekiplerinin performans değerlendirmeye ilişkin algılarını sürekli canlı tutmakta, performans değerlendirme uygulamalarının daha kolay bir şekilde benimsenmesine katkı sağlamakta, performans değerlendirme hatalarının azaltılmasını sağlamakta ve sistemin başarısını artırmaktadır.

4.1.5.2. Değerlendirme periyodu

A havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda sistemin uygulanması teması altında ortaya çıkarılan bir diğer kategori değerlendirme periyodu kategorisidir. Değerlendirme periyodu, performans değerlendirme raporlarının hangi periyotlarla kabin ekipleri ile paylaşıldığını ifade etmektedir. Katılımcıların ifadelerine göre performans değerlendirme raporlamaları için A havayolu işletmesinde iki farklı yaklaşım benimsenmiştir. Kabin görevlileri için her ay raporlama yapılırken, kabin amirleri için 3 ayda bir raporlama yapılmaktadır. Ancak kabin görevlilerinin raporlaması aylık yapılmasına rağmen, 3 aylık genel performans değerlendirme raporları da yayınlanmaktadır. Kabin görevlileri için ayda bir raporlamanın neden yapıldığına ilişkin katılımcı A4 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“Aylık bazda görülüyor olmasının sebebi de hani performanslarının nerede olduğu, çünkü her yönlü bir performans notu var ve kişi eğer ki o skorun altında kaldıysa özel bir çaba göstermesini istiyoruz. O yüzden hani 6 ay boyunca göremedikleri bir sistem olup, 6 ayda bir gördüklerinde çok geç olabiliyor. O sebepten dolayı böyle yaptık”

Katılımcı A12 ise genel performans notlarının 3 aylık olarak kabin ekipleri ile paylaşıldığını ve bu 3 aylık raprlamalar ile ödülleri verildiğini “3 ayda bir ekiplere yaptığımız, aylık olarak değil, 3 ayda bir genel bir performans Top 5 diye adlandırdığımız, tüm kabin memurları arasında duyurduğumuz bir duyurumuz var. Herkes görebiliyor...Top 5’i memurlara veriyoruz bir de amirlere gönderiyoruz 3 ayda bir...” ifadeleriyle açıklamaktadır.

Katılımcı A2 performans değerlendirme raporlarının kendilerine 3 ayda bir geldiğini “Bu maddeler mutlaka 3 ay sonunda ya da işte şu anki pozisyonda 3 aylık dönemde bize geri bildirim olarak geliyor...3 aylık periyotlarla bize geri bildirimde bulunuyorlar, işte şu kadar puana ulaştınız şeklinde” ifadelerini kullanmaktadır. Katılımcı A9 da değerlendirme raporlarının 3 aylık olarak alındığını “Şimdi şöyle; amir, ben, kendi, tabii ki kendi değerlendirme formumu dönemsel, şu an üç ayda bir alıyoruz ama memurlar bizi her uçuşta değerlendiriyor ama bize sonuçlar 3 aydan sonra geliyor” ifadeleriyle açıklamaktadır.

Değerlendirme periyodu kategorisi değerlendirildiğinde, kabin görevlileri performanslarının her ay raporlanması sayesinde performans puanlarını görebilmekte,

eksik yönleri varsa geliştirmeye çalışmakta ve bu sayede sistemin başarısını artırabilmektedirler.

4.1.5.3. Çıktıların kullanımı

A havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda sistemin uygulanması teması altında ortaya çıkarılan son kategori, çıktıların kullanılması kategorisidir. Literatürde performans değerlendirme sonuçlarının iş gücü envanteri, iş tasarımı çalışmaları, kariyer geliştirme, işten ayırma, ücret yönetimi, ödüllendirme, cezalandırma ve terfi gibi konularda kullanıldığı ifade edilmektedir (Gürbüz, 2017). Ayrıca performans değerlendirme çıktılarının kullanımı sayesinde çalışanlar örgütsel adaletin sağlandığını, ödüllendirme, cezalandırma ve terfi gibi konularda nesnel olduğunu, kendilerine eşit ve adil davranıldığını düşünebilmektedirler (Bingöl, 2016). Yeni kurumsal kuram açısından değerlendirildiğinde ise performans değerlendirme çıktılarının kullanımı uygulamanın törensel olarak mı yoksa rasyonel olarak mı kullandığına ilişkin bilgi vermektedir.

Verilerin analizi sonucunda çıktıların kullanımına ilişkin ortaya çıkarılan ilk konu, performans değerlendirmenin bir kariyer geliştirme uygulaması olarak kullanıldığı konusu olmuştur. Katılımcı A1 performans değerlendirme sisteminin bir ceza verme aracı olmadığını, aksine kabin ekibi üyelerinin kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olan bir araç olduğunu *“Onları onlara anlatmaya çalışıyoruz çünkü bir disiplin süreci değil. Daha iyi nasıl olabiliriz, işimizi daha iyi nasıl yapabiliriz, kariyer hedeflerimize nasıl ulaşabiliriz”* ifadeleriyle açıklamaktadır. Benzer şekilde katılımcı A2 de performans değerlendirme sisteminin bir kariyer geliştirme aracı olduğunu *“terfiler çok önemli, etkiliyor, kabin amiri olmak için çalışan, hızla kendini geliştiren, geçen sene girip bu sene kabin amiri olan arkadaşlarımız var”* cümleleriyle açıklamaktadır. Yine katılımcı A4 ve A12 performans değerlendirme sisteminin bir kariyer geliştirme aracı olarak kullanılmasına ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

A4: “...öyle bir durum olduğunda ben o amirle, mesela bizim bu süreç içerisinde 6-7 tane böyle yakinen takip ettiğimiz ve koçluk görüşmeleri yaptığımız amirlerimiz oldu. Problem var, bir alert veriyor, bak senin notların düşük, özellikli şu itemin düşük, bu item bir koçluk itemi aslında, bir yöneticilik itemi aynı zamanda, bununla ilgili gel biz seninle bir çalışalım...”

A12: “Geliyor bu sefer birlikte aksiyon, bak şurada şunun için düşürmüşler, burada nasıl yapabiliriz, ne yapabiliriz kendimizi nasıl geliştirebiliriz? diye oturuyoruz bu sefer beraber çalışıyoruz”

Diğer bir yandan A havayolu işletmesinde performans değerlendirme sonuçlarının terfilerde kullanıldığına ilişkin de bulgularla karşılaşmıştır. Örneğin katılımcı A7 performans değerlendirme sonuçlarının terfilere yansıdığını aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“...çünkü terfiler bu noktada onların en çok ulaşmak istedikleri nokta, en çok beslendiğimiz nokta da aslında ve disiplinden ziyade terfi almak, hem iş tatmini açısından, hem sorumluluk fazlalığı açısından, hem de ücretlerine de yansıyan bir durum oluyor. Öyle olunca da bunu bir araç olarak görüp ona göre aslında kendilerine çekidüzen veriyorlar”

Benzer şekilde katılımcı A9 da performans değerlendirme sonuçlarının teriflerde kullanılabildiğini “*Amacı da sonuçta güzel gelsin, onun belki yükselmesini, terfisine, olumlu dönülmesini sebep olacak*” ifadeleriyle açıklamaktadır.

Verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılan bir diğer konu, performans değerlendirme sonuçlarının ödüllendirme amacıyla kullanılması konusudur. Katılımcıların ifadelerine göre, A havayolu işletmesi kabin amirleri ve kabin görevlilerinde ayrı ayrı olmak üzere 3 aylık performans raporlarına göre en başarılı 5 kabin ekibi üyesini belirleyerek çeşitli ödüller vermektedir. Bu ilk 5 kabin amiri ve ilk 5 kabin görevlisi uygulamasına “Top 5” uygulaması denilmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı A1 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“Ödül sistemini biz ilk defa 2018 yılının sonunda uygulamaya geçtik. Bizim için çok yeniydi ve çok heyecan vericiydi. İlk top 1’inci amir ve memurumuza 2 günlük bir her şey dâhil tatil hediye ettik onlara. 2. ye yoğun sezonda bir hafta boyunca dilediği uçuşları seçme hakkı, tabi şeyi uçuş sınırlarımızı aşmadan, bu bizim için çok kıymetli bir şey. Arkadaşlar da buna gerçekten çok mutlu oldu. Çünkü bizim uçuşlarımız yolcuya satış yapılan uçuşlar ve dolayısıyla onların en yüksek satış potansiyeli olan uçuşları seçme hakkı oldu. Onun için çok mutlu oldular bu ikinci ödüle...burada sadece genel olarak mesleki anlamdaki performanslarını değerlendiriyoruz biz. Fakat o 2. ödül onlar için ekstra bir gelir olduğu için çok mutlu oldular. 3. arkadaşlarımıza çeyrek altın verdik. 4. arkadaşlarımıza hak edeceği yıllık izne ilave olarak 2 gün daha şirket ona hediye etti. 5. arkadaşlarımıza da ismini vermemde sakınca var mı bilmiyorum ama D&R’dan güzel bir hediye çeki verdik. Dolayısıyla böyle top 5’lerimizi ödüllendirmiş olduk. Arkadaşlar da çok mutlu oldu. Bizim için de heyecanlıydı.”

Katılımcı A2 ve A12 ise performans değerlendirme sonucunda ödüllendirildiklerini, bu ödüllendirmenin kabin ekiplerini motive ettiğini aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

A2: “Evet, çok teşvik etti, bütün arkadaşlar yarış halinde... Tabi ki, özen göstermeye başladılar, işte yarışırken tatlı yarışanlar, akıllı yarışanlar güzel... Evet, kesinlikle, bunun da devam etmesini

isterim... Ama bu teşvik ediyor, bütün arkadaşlar bu ay ben olmalıyım, işte ben genel görünümüm nasıl amirim, ya da işte ben bugün hata yaptım mı diyenler olmaya başlıyor”

A12: “...çünkü şey diyorlar acaba bu sefer kim 1. olacak diye, ilk 5'e işte ben giremedim işte ama benim puan altında kalmışım, bir sonraki seni biliyorum ben, bak gördüm zaten değerlendirmelerinde de şunu biraz daha yükseltmem lazım şu maddeyi gibi...”

Benzer şekilde katılımcı A7’de performans değerlendirme sonucunda bir ödüllendirmenin var olduğunu “...yüksek performans notu alanlara, en az uçuş aksaklığı hiç yaşatmamış olan arkadaşlarımıza ödüller verdik. Bazıları kendi izin günlerini seçme hakkına sahip oldular, çok hatırlamıyorum bazılarında altın verildi tarzında, yani takdiri bir şekilde ifade etmeye çalıştık” ifadeleriyle açıklamaktadır.

Diğer bir yandan manevi bir ödül olarak başarılı personelin işletmede duyurulması da ödül sisteminin bir unsuru olarak değerlendirilmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı A13 ve A9 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

A13: “...bir de aynı zamanda aynı dönemde, aynı gün içerisinde en iyi yani, en iyi demeyelim en yüksek performans notuna sahip olan 5 kabin amirinin ismi yayınlanıyor bütün ekiplere, bir de 5 kabin memurunun isimleri o da böyle çok onore edici bir şey oluyor. Çünkü herkese duyurmuş oluyorlar bu kişilerin performansı yüksek, başarılarının devamını dileriz şeklinde bir mail geliyor herkese. Arkadaşlarımı çok memnun ettiğini ve motive ettiğini, mutlu ettiğini görüyorum.”

A9: “...yani o hızlandırır o süreç bence hani eğer puanlamalarda bir de ismin yazılıyor. Tabii ki en yüksek alanlar kategori bazında, yani mesela kontrol kabin amirinin birincisi şu, normal amirde şu, memurda şu, isimler de yayınlanıyor. Bunlar mail yoluyla herkese gönderiliyor. CC’de mesela, baş pilotumuz, insan kaynakları, herkes görüyor”

Katılımcı A1, A2, A4 ve A8 ise manevi bir ödül sistemi olarak teşekkür mekanizmasının var olduğunu aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

A1: “...motivasyon olarak başarılarını ödüllendirmek anlamında evet teşekkür sistemimiz var, onların birebir performanslarını uçuşlarını takip ederekten, başarı gösterdiklerinde teşekkür ödülleri veriyoruz, teşekkür derken teşekkür yazıları veriyoruz üst yönetimin de dahil olduğu...”

A2: “Onun dışında yüksek performans gösteren arkadaşlar oluyor, bunlarla ilgili de şirket tebrik şeklinde değerlendirme ve teşekkür yapıyor”

A4: “Ama kişi bazında kabin ekipleri yönetimi tarafından da teşekkür ifadesi de içeren bir ayrı e-mail de atılıyor”

A8: “İşte olumlu ise işte hani çok teşekkürler üst düzey farkındalığınız için vesaire şeklinde bu zaten sizi direkt up eder çünkü görüyorsunuz orada o kadar uğraşmamız şirketimizin gözünde yine size teşekkür olarak geri dönüyor yaptığınız işe...”

Katılımcıların ifadelerinden de anlaşılabacağı üzere A havayolu işletmesinde hem maddi hem de manevi ödüllerin varlığından bahsetmek mümkündür. Ancak katılımcıların ifadeleri incelendiğinde manevi ödüllerin kabin ekipleri için daha önemli görüldüğüne ilişkin bulgularla karşılaşılmıştır. Örneğin katılımcı A1 hem kendisinin hem de diğer kabin ekiplerinin manevi ödülleri daha fazla önemsediklerine ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“...yani bizim şirketimizde de genel bir anket yapılmıştı. Konulardan bir tanesi buydu. Şirket çalışanlarının büyük bir bölümünün onore edilmek, takdir edilmeye çok önem veriyor. Ben kendim de öyleyimdir biraz. Belki öyle olduğum için öyle olduğunu düşünüyorum ama zannetmiyorum arkadaşlarla da konuşuyoruz, onlara bir teşekkürle gittiğinizde, başarısını övdüğünüzde onların gözündeki mutluluğu görmek çok farklı bir şey. Amir olduğunda maaşım yükselecek diye sevinen çok, o artı olarak bakılıyor. Hani mesleği seven bir kişinin beklentileri çok farklı oluyor dolayısıyla övülmek takdir edilmek, kariyerde ilerlemesine destek olmak çok daha önemli, para biraz geri planda kalabiliyor”

Katılımcı A3, A4, A5 de benzer şekilde manevi ödüllerin daha önemli olduğunu aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

A3: “Bence sadece ücret yeterli değil, onore edilmek daha önemli. Yani her insan değerli olduğunu hissetmeyi ister karşıdaki tarafından”

A4: “Evet, yani maddi ve manevi biz ikisini de yapıyoruz. Bir kısmı maddi, öbürü manevi tarafından oluyor. Ben neden oluyorum dersiniz? Ben manevi olarak derim”

A5: “Çalışan etkinliği anketi yapmıştık biz Temmuz ayında. Temmuzun sonunda sonuçlandı. Orada tabii ki daha çok takdir edilme, onore edilme kısmı çok çok yüksek çıktı. Ücretten ziyade daha çok bekleniyor çalışanlar tarafından”

Görüldüğü üzere kabin ekipleri manevi ödül olarak kullanılan isimlerinin duyurulması, onore edilme, teşekkür edilme gibi ödülleri maddi ödüllere göre daha fazla tercih etmektedirler. Bu kapsamda kabin ekiplerinin manevi ödülleri tercih etmeleri mesleki tatmin duyma, saygı duyulma gibi kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasından da kaynaklanabileceği değerlendirilebilir. Bir başka açıdan ise manevi ödüllerin, maddi ödüllerden daha fazla tercih edilmesinin örgüt kültürü ile ilişkili olduğu düşünülebilir. Örgüt kültüründe başarılı olma ve yüksek

performans gibi değerlerin önemli görülmesinin kabin ekiplerinin manevi ödülleri daha önemli görmesine neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Genel olarak sistemin uygulanması teması değerlendirildiğinde, değerlendirme sıklığının yüksek olması sayesinde kabin ekiplerinin performans değerlendirmeye ilişkin algıları sürekli canlı tutulmakta ve bu sayede performans değerlendirme uygulamalarını daha kolay bir şekilde alışkanlık haline getirebilmektedirler. Benzer şekilde değerlendirme periyodunun da kısa olması sayesinde çalışanlar eksik ya da hatalı oldukları yönlerine ilişkin geri bildirimleri hemen alabilmekte ve gelişimlerini sağlayabilmektedirler. Dolayısıyla performans değerlendirme sisteminin başarısı artmaktadır. Son olarak performans değerlendirme çıktılarının terfilerde, kariyer geliştirmede, kişisel gelişimi sağlamada ve ödüllendirmede kullanılması, kabin ekiplerinin dikkatini sisteme vermesine ve bu sayede sistemin daha kolay bir şekilde benimsenmesine olanak sağlamaktadır.

4.1.6. A havayolu işletmesi bulgularının araştırma soruları ile ilişkisi

A havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda bu çalışmanın amacını oluşturan soruların yanıtlarına ulaşılmıştır. Araştırmanın ilk sorusu “*Havayolu işletmelerinde kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sistemleri nasıl oluşmaktadır?*” sorusudur. Bu kapsamda A havayolu işletmesindeki performans değerlendirme sisteminin, havayolu işletmesinin kendi ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulduğu, ancak örgütsel alanın otoritesi konumunda olan düzenleyici kuruluşların da sistemin tasarlanmasında kısmen etkili olduğu verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Bu kapsamda performans değerlendirme sisteminin dolaylı olarak zorlayıcı baskılarla şekillendiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Araştırmanın ikinci sorusu “*Performans değerlendirme sistemlerinin oluşmasında etkili olan örgüt içindeki ve örgütsel alandaki aktörler kimlerdir?*” sorusudur. Verilerin analizine göre performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında örgüt içindeki aktörler, kabin hizmetleri müdürlüğü yöneticileri ve kabin ekiplerinin kendileridir. Sistemin oluşturulmasına etki eden örgüt dışındaki aktörler ise her ne kadar performans değerlendirmeye ilişkin doğrudan bir düzenlemeleri olmaması rağmen, kabin ekiplerinin görev ve sorumluluklarını düzenleyen düzenleyici kuruluşlardır. Hava taşımacılığı sisteminin uluslararası düzenleyicisi konumunda olan ICAO ve özellikle havayolu işletmelerin sık sık karşılaştıkları denetimler olan SAFA ve SANA

denetimlerini gerçekleştiren EASA ve SHGM'nin örgüt dışındaki aktörler olarak performans değerlendirme sistemini etkilediği verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılmıştır.

Araştırmanın üçüncü sorusu *“Havayolu işletmeleri performans değerlendirme sistemlerini rasyonel olarak mı yoksa törensel olarak mı benimsemektedirler?”* sorusudur. Bu kapsamda A havayolu işletmesinin hem kendi ihtiyaçlarına en uygun aracı tasarlaması hem de performans değerlendirme sisteminden elde edilen çıktıları İKY'nin diğer işlevleri için referans alması ve kullanması, performans değerlendirme sisteminin rasyonel olarak benimsediğini göstermektedir.

Araştırmanın dördüncü sorusu *“Havayolu işletmelerinde kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme uygulamaları (kriterleri) örgüt içinde nasıl yayılmakta ve kurumsallaşmaktadır”* sorusudur. Verilerin analizine göre A havayolu işletmesinde performans değerlendirme sisteminin hem tasarlanmasında hem de geliştirilmesinde çalışan katılımının sağlandığı görülmektedir. Bu kapsamda çalışanların kendi görüşlerinin sisteme yansması uygulamaları benimseme süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Bir diğer yandan performans değerlendirme sonucunda ödüllendirmenin yapılması, çalışanların performans değerlendirme sistemini benimsemesine yol açmaktadır. Örgüt kültürünün performans değerlendirme sistemini desteklemesi sonucunda da çalışanların sistemi benimsemesi kolaylaşmaktadır. Nitekim eleştiriye açıklık, adil kültür, raporlama kültürü, örgütün içindeki güç mesafesi gibi kültürel bileşenlerin performans değerlendirme sistemi ile uyumlu olması ve sistemi beslemesi, sistemin kurumsallaşması sürecinde etkili olmaktadır. Havayolu işletmesi içindeki performans değerlendirmeye ilişkin formalleşme derecesi de sistemin kurumsallaşması üzerinde etkili olmaktadır. Havacılık sektöründe hali hazırda checklist, manual ya da iş takip çizelgelerinin çok sık kullanıldığı, yapılan her işe yönelik bir dokümanın olduğu düşünüldüğünde, performans değerlendirmeye yönelik dokümanların varlığı da çalışanlar tarafından dışlanmadan kullanılacaktır. A havayolu işletmesinde de performans değerlendirmeye ilişkin bir kılavuzun oluşturulması, hem standart bir değerlendirme yapma imkânı sağlamış hem de sistemin kurumsallaşması sürecine katkıda bulunmuştur.

Kabin ekiplerinin performans değerlendirme sistemini benimsemeleri, dolayısıyla kurumsallaşması için A havayolu işletmesi eğitimlerle sistemin tanıtımını gerçekleştirmiş, neden değerlendirme yapılması gerektiğini ve performans

değerlendirme sonucunda neler olacağını kabin ekiplerine anlatmıştır. Bu sayede kabin ekiplerinin sisteme olan bağlılıkları artırılmaya çalışılmıştır. Performans değerlendirme sisteminin kurumsallaşmasını etkileyen diğer bir unsur kabin görevlileri ve amirlerinin bir ekip olarak çalışabilmesi, birbirlerini desteklemesi ve yönlendirmesi olarak gösterilebilir. Ayrıca havayolu işletmesinin SAFA ve SANA gibi denetimlere hazırlık için uygulamış olduğu SACA denetimi de uygulamaların kurumsallaşması üzerinde etkisi olan bir diğer unsurdur.

Uçuş öncesi gerçekleştirilen brifingler çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına daha fazla dikkat etmelerini sağlayarak kurumsallaşma süreci üzerinde etkili olmaktadır. Sistemin kurumsallaşmasında etkili olan diğer bir unsur ise sistemin işe uygun hale getirilmesidir. Bu kapsamda A havayolu işletmesinin kabin ekiplerinin görev ve sorumluluklarını performans değerlendirme sistemine yansıtarak uygulamaların benimsenmesini kolaylaştırdığı görülmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin kurumsallaşması üzerinde etkili olan diğer bir faktör, sistemin başarısıdır. A havayolu işletmesinde hem sistem hem de kabin ekipleri gelişime açık olarak görülmektedir. Bu kapsamda çalışanların, yöneticilerin ve sistemin yeniliklere açıklığı sayesinde, sistem kabin ekipleri tarafından daha kolay bir şekilde benimsenmekte, dolayısıyla kurumsallaşması kolaylaşmaktadır. Sistemin objektif ve güvenilir olması da çalışanlar tarafından sistemin kolay bir şekilde benimsenmesini sağlamaktadır. Bunun yanında sisteme ilişkin önerilerin ve geri bildirimlerin yöneticiler tarafından dikkate alınması çalışanların sistemi kabulünü kolaylaştırmaktadır.

Son olarak sistemin uygulanış biçimi de kurumsallaşma sürecini etkilemektedir. Performans değerlendirme sıklığının ve periyodunun kısa olması sayesinde kabin ekiplerinin dikkati sürekli olarak performans değerlendirme sistemi üzerinde olmakta, bu sayede sistemin kurumsallaşmasına katkı sağlanmaktadır. Nihayetinde performans değerlendirmeden elde edilen çıktıların terfi, ödüllendirme, kariyer gelişimi gibi İKY işlevlerinde kullanılması performans değerlendirme sistemine katılımı artırmaktadır. Ayrıca terfi, ödüllendirme ve kariyer gelişiminde performans değerlendirme çıktılarının kullanımı kabin ekiplerinde örgütsel adaletin sağlandığına ilişkin algı oluşturabilir. Bu sayede performans değerlendirme sisteminin kurumsallaşması kolaylaşabilir.

Performans değerlendirme sisteminin örgüt içindeki yayılımı, yönetimin ulaşılabilirliğinin sağlanması, yüzyüze görüşmeler, iletişim kanallarının açık tutulması

sayesinde gerçekleşmektedir. İletişim kanalı olarak ise hız faktöründen dolayı e-posta sistemi ve SERA sistemi aktif olarak kullanılmaktadır. Bunun haricinde eğitimler yoluyla da performans değerlendirme sistemi ya da uygulamalarının yayılımı sağlanmaktadır. Diğer bir yandan örgüt dışından gelen bilgilerin yayılımında, örgütün çeşitli departmanları koordinasyonlu bir şekilde çalışmaktadır. Dokümantasyon merkezi, SAFA koordinatörlüğü, kalite ve SMS departmanı örgüt dışından gelen bilgilerin kabin hizmetleri departmanına iletilmesinde, diğer bir deyişle bilginin yayılımında aktif bir rol oynamaktadırlar.

4.2. B Havayolu İşletmesine Ait Bulgu ve Yorumlar

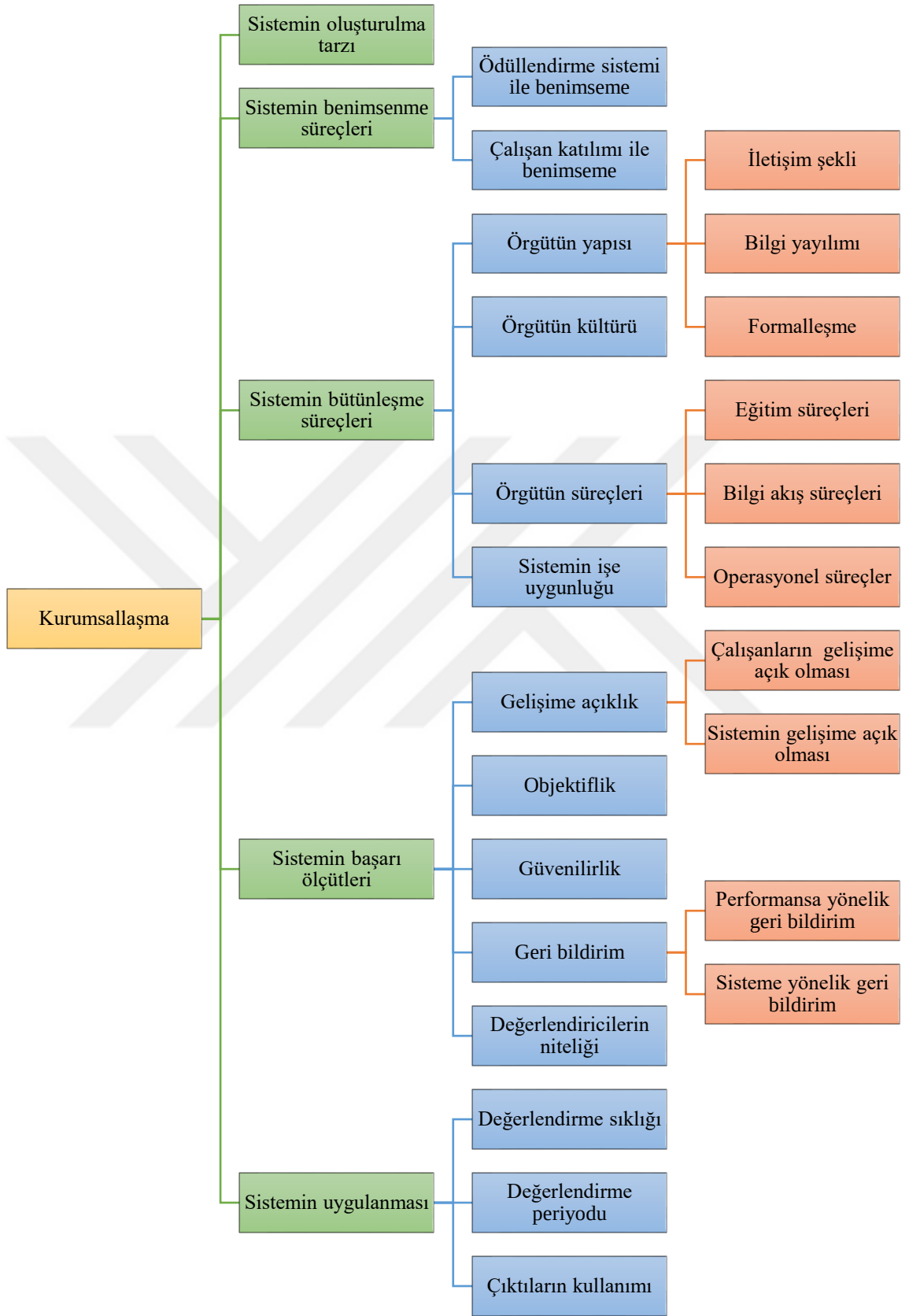
Bu bölümde B havayolu işletmesinde kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin toplanan verilere yapılan analizlerin bulgularına yer verilmektedir. Yapılan analiz sonucunda B havayolu işletmesinin performans değerlendirme sistemine ilişkin 5 ana tema, 15 kategori ve 10 alt kategori elde edilmiştir. Ortaya çıkarılan tema, kategori ve alt kategoriler Şekil 4.10'da gösterilmektedir.

Bulgulara geçmeden önce B havayolu işletmesinde uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin bazı bilgilerin verilmesi gerekmektedir. B havayolu işletmesinde kabin amirleri ve kabin görevlileri her uçuşun sonunda havayolu işletmesinin intranet ortamında kendilerine açılan bir ekran üzerinden birbirlerini değerlendirmektedir. Ancak kabin görevlilerinin birbirleri değerlendirmesi söz konusu değildir. Kabin ekipleri birbirlerini “güleryüz”, “iletişim becerisi, beden dili, nezaket”, “briefing ve debriefingleri uygun normlarda gerçekleştirmek”, “servis ve duty-free hizmetinin eksiksiz uygulanması” gibi maddeleri içeren 11 soruluk bir anket üzerinden değerlendirmektedir. Ancak kabin amirleri ile kabin görevlileri birbirlerini aynı maddeler üzerinden değerlendirse de, kriterlerin içerikleri bulunulan pozisyona göre değişiklik göstermektedir. Kabin ekipleri performans değerlendirme kriterlerinin her biri için birbirlerine 1-4 arası puanlar vermekte, şayet 1 ya da 4 verilir ise neden 1 ya da 4 verildiğine ilişkin bir açıklama yazmaktadırlar. Ayrıca 1 ya da 4 verilen personele geri bildirim verilip verilmediğine ilişkin sistem üzerinden bir işaretleme yapılmaktadır. Kabin ekiplerinin performans raporlamaları 3 aylık periyotlarla yapılmaktadır. 3 aylık raporlamalar güleryüz ve genel başarı olmak üzere iki farklı kategoride

gerçekleştirilmektedir. B havayolu işletmesi birden fazla base'li¹⁷ çalıştığından, 3 aylık periyotlarla gerçekleştirilen bu raporlamalar ilgili base içinde değerlendirilmektedir. Her bir base için oluşturulan başarı sıralamalarına göre de kabin ekipleri çeşitli ödüllerle ödüllendirilmektedir.



¹⁷ Base, havayolu işletmesinin personel ve ekipman gibi operasyona ilişkin ihtiyaçlarını sürekli olarak bulundurduğu, uçuş operasyonlarının büyük bir kısmının çıkış noktasını oluşturan havaalanları için kullanılan, üs, karargah anlamlarına da gelen havacılık terimidir.



Şekil 4.9 B havayolu işletmesine ait tema, kategori ve alt kategoriler

4.2.1. Sistemin oluşturulma tarzı

B havayolu şişletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılan ilk tema sistemin oluşturulma tarzı teması olmuştur. Yapılan analizde sistemin kurulması sürecinde ihtiyaçlar için en uygun aracı tasarlama ve zorlayıcı baskılarla şekillenme olmak üzere iki farklı yaklaşımla karşılaşılmıştır.

Verilerin analizine göre, B havayolu şişletmesi kabin ekiplerinin değerlendirilmesi için kendi ihtiyaçlarına en uygun performans değerlendirme sistemini tasarlamıştır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B8 performans değerlendirme sistemine yönelik düzenleyici kuruluşların herhangi bir düzenlemesinin olmadığını *“şu an zaten herhangi bir, bununla ilgili bir şey yok ulusal ya da uluslararası regülasyonda, böyle bir talep yok. Talep olmadığı için de şişletmenin talep ettiği kadar var, şişletmenin verdiği kadarı var ama keşke olsa...”* ifadeleriyle açıklamaktadır. Benzer şekilde katılımcı B9 da düzenleyici kuruluşların performans değerlendirme sistemine ilişkin bir düzenlemesinin olmamasını *“Yani bildiğim kadarıyla bu süreçlere yönelik ne bir nerileri, ne bir i düzenlemeleri, ne de havayolu şirketlerine yayınlamış oldukları bir bildiri yok”* cümleleriyle açıklamaktadır. Katılımcı B2 ise sistemi kendi ihtiyaçları için tasarladıklarına ilişkin olarak *“...yaşayarak öğrenen bir sistem çünkü yeni bir sistemdi ve şirket içi, şirketin ihtiyacına göre şekillendirilmiş bir sistemdi. *** hanımın da hep bize söylediği gibi bu bizim için bizden yaratılmış bir sistem. Herhangi bir yerden modül alınıp hani iine sığdırılmaya çalışılan bir durum değil”* açıklamasını yapmaktadır. Bu kapsamda B havayolu şişletmesinin kabin ekiplerine uyguladığı performans değerlendirme sisteminin havayolu şişletmesinin kendi ihtiyaçlarına yönelik olarak tasarladığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Diğer bir yandan katılımcı B9 havayolu şişletmesinin performans değerlendirme sisteminin kuruluşu sürecinde başka havayolu şişletmelerinin uygulamış olduğu sistemleri incelemek istediğini, ancak diğer havayolu şişletmelerinde esinlenecekleri bir sistem bulamadıklarını *“Böyle bir benchmark zamanında yaptık, yok diye biliyorum. Hiçbir yerden esinlenemedik, kendi sistemimizi kendimiz oluşturduk”* ifadeleriyle açıklamaktadır. Benzer şekilde katılımcı B6 da uygulamış oldukları performans değerlendirme sisteminin başka bir havayolu şişletmesinden esinlenmediğini *“görmedik başka bir yerde böyle işleyen bir sistem, görmedik”* cümlesiyle açıklamaktadır. Her ne kadar katılımcılar performans değerlendirme sistemini kendi ihtiyaçlarına göre tasarladıklarını söylese de, düzenleyici kuruluşların kabin görevlilerin emniyet ve

güvenliğin sağlanmasına yönelik görev ve sorumluluklarına ilişkin düzenlemeleri bulunmaktadır. Bu düzenlemelere uyum sağlanıp sağlanmadığını ise SAFA ve SANA gibi denetimler yoluyla denetlemektedirler. Bu kapsamda B havayolu işletmesinde performans değerlendirme kriterlerinden biri olan “belirlenmiş görev ve sorumlulukları yerine getirmek” kriterinde düzenleyici kuruluşların belirlemiş olduğu standartlara uygun davranılıp davranılmadığı değerlendirilmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı B2 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“...bahsettiğiniz kurumların zaten direktifleri SIB’leri (Safety Information Bulletin), direktifleri, recommendationları sürekli takibimizde. Bunu şirket içinde nasıl implemente ederiz ve kendi manuelllerimizle çakışıyor mu sürekli takibindeyiz. Eğer bir şey değiştirmemiz gerekirse görev dağılımında, bu genelde zorunluluk olduğu için bizim üzerimizden devam ediyor, kalite ondan sonra kontrol ediyor. Ama recommendation ise ilgili birimlerle temasa geçip safety üzerinden değiştirilmesi gereken bir şey, kabin survey’imizin biraz daha genel görev ve sorumlulukları gerçekleştirme maddesinde değerlendirilebilir”

Katılımcı B3 de denetlemeler sonucunda elde edilen verilerle görev ve sorumlulukları yerine getirme kriterinin alt kırılımlarının değişebileceğini aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

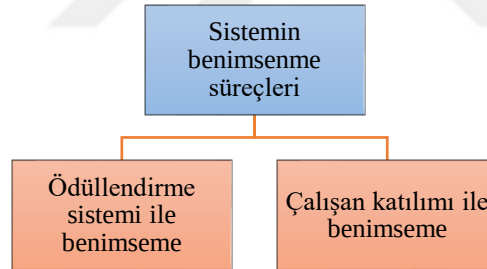
“...usullerin uygulanmasına yönelik genel bir değerlendirme maddesi olduğu için o değerlendirme içerisinde kullanılabilir. Çünkü bu şeylerle alakalı sadece denetlemelerde değil kişinin bilgi performansının da yeterli olması gerekiyor. Yani dokümanite edilmiş kuralları biliyor ve uyguluyor olması gerekiyor. Briefing aşamasında bilgisine dair bir bilgi açılımı ya da daha doğrusu görüşme diyelim oradaki performans yetersizliği de aynı aslında, aynı yöntemi, aynı sonuca çıkıyor. Kişinin bu konudaki yaşadığı durum aktarılıp devamında da gözlemlenmesi tarzında ilerlenmesi olabilir.”

Katılımcıların ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, düzenleyici kuruluşların doğrudan performans değerlendirme sistemine ilişkin bir direktifi ya da tavsiye kararı olmamasına karşın, kabin ekiplerinin emniyet ve güvenliğe ilişkin görev ve sorumluluklarına yönelik yapmış olduğu düzenlemeler performans değerlendirme kriterlerinin içeriklerinin farklılaşmasına neden olabilmektedir. Bu kapsamda B havayolu işletmesinin performans değerlendirme sisteminin dolaylı olarak zorlayıcı baskılardan etkilendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Öte yandan B havayolu işletmesinin, düzenleyici kuruluşların kabin ekiplerinin görev ve sorumluluklarına yönelik yapmış olduğu düzenlemelere uyma/kabul etme stratejisi içinde zorunlu itaat taktiği ile cevap verdiğinden bahsedilebilir.

Diğer yandan B havayolu işletmesi kendi ihtiyaçlarına en uygun performans değerlendirme sistemini tasarlamıştır. B havayolu işletmesinin gönüllü olarak kendi ihtiyaçlarına yönelik sistem tasarımını gerçekleştirmiş olması, tek başına yeterli olmasa da, performans değerlendirme sistemini rasyonel olarak benimsediğinin göstergesi olabilir. B havayolu işletmesinin performans değerlendirme sistemini rasyonel olarak benimsediğine ilişkin daha kesin bir bilgi verilebilmesi için performans değerlendirme sonuçlarının diğer insan kaynakları işlevlerinde de kullanıldığına ilişkin bulguların olması gerekmektedir. Bu kapsamda performans değerlendirme sisteminin çıktılarının kullanımına ilişkin bilgiler ilerleyen bölümler verilmektedir.

4.2.2. Sistemin benimsenme süreçleri

B havayolu işletmesinden elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılan ikinci tema, sistemin benimsenme süreçleri temasıdır. Analiz sonucunda sistemin benimsenme süreçleri teması altında ödüllendirme sistemi ile benimseme ve çalışan katılımı ile benimseme kategorileri oluşturulmuştur. Şekil 4.11’de sistemin benimsenme süreçleri teması ve kategorileri gösterilmektedir.



Şekil 4.10 Sistemin benimsenme süreçleri teması ve kategorileri

4.2.2.1. Ödüllendirme sistemi ile benimseme

Verilerin analizi sonucunda sistemin benimsenme süreçleri teması altında ortaya çıkarılan ilk kategori, ödüllendirme sistemi ile benimseme kategorisi olmuştur. Örgütlerde ödül sisteminin kurulmasıyla birlikte çalışan davranışlarının olumlu yönde etkileneceği, örgütün amaçlarıyla çalışan amaçlarının uyumlu hale geleceği ve verimliliğin artırılabilceği ifade edilmektedir (Budak vd., 2017). Bu kapsamda kabin ekiplerinin performans değerlendirme sonucunda verilen ödüllerle performans değerlendirme sistemini ve uygulamalarını benimseyecekleri, dolayısıyla sistemin ve

uygulamalarının kurumsallaşacağı değerlendirilmektedir. B havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizine göre, kabin ekiplerine performans değerlendirme sonucunda çeşitli ödüller verilmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı B6 örgütlerinde verilen ödülleri *“Ödülleri de şu; kabin memuru için verilebilecek en güzel ödül 1 aylık programlarını kendileri yapıyorlar, bu birinci ödül. Ondan sonra 4’lü off’ları var, artı bir de çeyrek altınları var, bir de tabii her seferinde buralarına asacakları böyle küçük simgeleri var”* ifadeleriyle açıklamaktadır. Katılımcı B7 ise verilen ödülleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır;

“Başarı ödülleri var, yıl ödülleri var, satış ödülleri var, duty free ödülleri var, isimleri yayınlanıyor, resimleri yayınlanıyor, küçük hediye olabiliyor, küçük bir tatil olabiliyor, küçük bir özel hayat için planlama olabiliyor. Size 4 gün veriyorlar istediğiniz zaman onu planlayabilirsiniz. Zaten 4 gün şey değil normal izin hakkınızdan değil extra. Onun dışında bonus gibi eğer hedefin üzerine geçti iseniz o da var”

Katılımcı B8 ve B5 özellikle performans birincilerine verilen 1 aylık programlarını kabin ekiplerinin kendilerinin yapabilmesi ödülünün önemini aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar;

B8: “...manevi hazzı daha çok, daha yüksek. Çünkü bir ay, hiçbir kabin memuruna böyle bir fırsat, bir ay kendi planını programını oluşturuyorsun... çünkü biz kabin memurlarının evet her ne kadar ben 2 yıl olsa da bırakalı, yıllarca bu mesleği yaptığımız süre boyunca hayatınızı başkası planlıyor. Eğer sen önümüzdeki ay dışıye gitmek istiyorsan bekleyeceksin ona ekip tahsis, ekip planlama karar verecek. Eğer önümüzdeki ay bir hafta sonra arkadaşlarıyla kaçamak yapmak istiyorsan bekleyeceksin plan çıkacak ve ekip planlama karar verecek buna. Çünkü ekip planlamanın verdiği boşluklar doğrultusunda hayatını planlayabiliyorsun”

B5: “İşte bu ay sen birincisin, planını sen yapıyorsun. İsteddiği zaman off, istediği zaman uçuş, istediği yere uçuş gibi...tabii size para verseler böyle bir memnuniyeti yaşatamazlar”

Başka bir katılımcı B4 ise verilen ödüllerle onore edildiğini ve bu ödüllerin kendisi için önemli olduğunu *“O son yapılan performans değerlendirmesinde en iyi 5 kabin amirinin arasındaydım ve şirket beni güzel bir yazı ile ödüllendirdi. O benim için çok önemli. Mesela ben onu çerçevelettirdim, astım falan”* cümleleriyle ifade etmektedir. Katılımcı B1, B3 ve B6 ise ödül sisteminin kabin ekiplerinin motivasyon ve örgütsel bağlılıklarını artırdığını aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

B1: “Ben olduğunu düşünüyorum. Yani hem ödül çok motive edici, hem maddi şey şeyler motive edici. Bir de onların gözünde farklı yerdesin. O da çok motive edici”

B3:” Kişiler kendini göstermeye çalışıyor çünkü güler yüz birinciliği ya da performans birinciliği insanların arı gibi çalıştığını, normal şartta da çalışan kişinin aslında bunun survey anlamında da kişiler tarafından tanınma ve ödüllendirme sistemi ile nasıl söyleyeyim motivasyon sistemi ile aslında değerlendirileceğini bilerek çalışıyor”

B6: “...inanılmaz artırdı. Farkındayız. Tam sezon öncesinde yapıldı, şey modundalar artık ne isterseniz yaparsanız modundalardı. Çok eğlendiler, onlar için özel şey yapıldığından dolayı çok eğlendiler ve çok mutlu oldular. Bunun yanı sıra dediğim gibi bütün bu ödül törenleri, onlar, bunlar da onları çok motive ediyor”

Katılımcı B8 ödül sisteminin varlığı sayesinde hem çalışanların motivasyonlarının hem de performans değerlendirme sisteminine olan bağlılıklarının arttığını aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“Daha sonra bu kişilere sağladığımız o ufak pinler sayesinde bunlar ekip içerisinde biliniyorlar. **** geçen dönemin performans birincisi, ikincisi, üçüncüsü olmuş gibi. Dolayısıyla bu kişilerde inanılmaz bir motivasyon sağlıyor...6 aylık süreçlerde yaptığımız şeylerden bahsediyorum. Bu arkadaşları mümkün olduğunca onore etmeye çalışıyoruz şirket içerisinde. Bu hem arkadaşların ilk amacımız olan motivasyonunu artırıyor, diğer taraftan da sistemi kullanmaya teşvik ediyor.”

Katılımcıların ifadelerinden de anlaşılacağı üzere ödül sisteminin varlığı kabin ekiplerinin motivasyonlarını, örgütsel bağlılıklarını ve performans değerlendirme sistemine olan katılımlarını artırmaktadır. Kabin ekiplerinin örgütsel bağlılıklarının ve sisteme katılımlarının artması sayesinde performans değerlendirme sistemi ve uygulamalarının daha kolay bir şekilde kurumsallaşacağı değerlendirilmektedir.

4.2.2.2. Çalışan katılım ile benimseme

Verilerin analizi sonucunda sistemin benimsenme süreçleri teması altında ortaya çıkarılan ikinci kategori, çalışan katılımı ile benimseme kategorisidir. Çalışanların kararların alınmasına katılımı sayesinde kendilerini daha değerli hissettikleri, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıklarının arttığı ifade edilmektedir (Emhan vd., 2012). Bu kapsamda performans değerlendirme sistemine ilişkin kararların alınmasına katılımı sağlanan kabin ekiplerinin hem havayolu işletmesine hem de performans değerlendirme sistemi ve uygulamalarına bağlılıklarının artacağı değerlendirilmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı B2 örgütlerinde çalışan katılımının sadece performans değerlendirme sisteminde değil, örgütün her alanında var olduğunu aşağıdaki gibi açıklamaktadır;

“Ben 8 yıldır bu şirkette çalışıyorum. Spesifik destinasyonlara, spesifik yüklemeler, servis konseptleri bile kabin ekiplerinin verdiği feedbacklerle şekilleniyor. Üniformalar, kullanılan ayakkabılar her şey bizden gelen feedbacklerle yönlendiriliyor. Dolayısıyla şirket çalışanları kendi söz sahibi olduklarından, demokratik bir ortamda olduklarından çok haberdar. O yüzden survey de bunlardan biri olduğu için şirket uygulaması, kimsenin bu konuda teşvik edilmeye çok ihtiyacı olduğunu çok düşünmüyorum. Herkes zaten bilgisini, fikrini feedback olarak bize veriyor”

Benzer şekilde katılımcı B3 de çalışanların karar alma süreçlerinde yer aldığına ilişkin olarak “...*şirket içi usüllerde ve diğer uygulamalarda yolcu memnuniyeti ile ilgili şeylerde bile kabin memuru arkadaşlarımızdan, yeni başlayan arkadaşlardan, dış kuruluşlardan bundan önce ya da aldığı eğitimle beraber farklı önerisi olan kişilerin önerileri hep değerlendirmeye alınıyor*” ifadelerini kullanmaktadır. Katılımcı B1 ise çalışan katılımına ilişkin yaşamış olduğu bir deneyimi aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“...aaa mesela şey değişti raporlarla, yeni başlamış bir hafta olmuş, ya sen onu nasıl değerlendireceksiniz ki, o zaten öğrenme aşamasında. Oysa 3 ay mı 6 ay mı ne bir süresi var galiba. O süre içerisinde, yeni başlamışsa değerlendirme, o da seni o zaman değerlendirmiyor, şikâyet edildi bu daha yeni, biz buna nasıl 4 verelim, ona verirken diğerine haksızlık gibi gibi. O kalktı, harika oldu”

Katılımcı B6 ise kabin ekiplerinin görüşlerine her zaman açık olduklarını “*Genel anlamda eğer ki bir konuda şikâyet varsa zaten bunları dikkate alıyoruz, onu nasıl geliştirebilirizi düşünüyoruz. Dediğim gibi bu sistem hala gelişebilecek olan bir sistem. Onların her zaman önerilerine açığız. Yani bakıyoruz onlara*” şeklinde açıklamaktadır.

Diğer bir yandan kabin ekiplerinin performans değerlendirme sistemine katılımlarını sağlayabilmek için kabin ekiplerinin performans değerlendirme sistemine inanmaları da gerekmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı B3 eskiden kullanmış oldukları sistemle yeni kullandıkları sistemi karşılaştırarak, yeni sisteme olan inancını “...*aynı paralel giden bir yol var. Eskiden beri kullanılan bir yol bu ama bildirilmeyen ek olarak kendi gözlemlediklerinizin de bildirilmesini sağlayabilecek puanlama sistemi bulunduğu için daha iyi oldu. Karşılıklı olması da daha iyi oldu*” cümleleriyle ifade ederken sistemin gerekli olduğunu da aşağıdaki gibi açıklamaktadır;

“Kişilerin sadece, düşünün bir performans değerlendirme sistemi yok, kabin amiri ekip arkadaşları arasında uçuş sonunda geri bildirim yapıyor ve o geri bildirimin puanlama sistemi olmaması halinde amirin zorunlu olmadığı bir doldurma sistemi oluşmaması halinde yönetimin, diğer arkadaşların, diğer çalışanların, çalışan arkadaşların hiçbir şekilde haberi olmaması demek. Siz aynı base’de, base’in en güzel güler yüzlü kişisisiniz ya da en başarılı en çalışkan kişisisiniz ya da ne söyleyelim çok iyi motive ediyorsunuz ekibinizi, Bu sadece uçtuğunuz kişiler tarafından biliniyor ya da

müdüriyetin tabii ki birçok şeyden haberi var ama sistemin hakkıyla gerçekten çalışan, fark yaratan kişiler açısından bakıldığında bunun sisteme yansıtılması, kişilerin bunu duyması açısından etkin bir yöntem”

Benzer şekilde katılımcı B6 da kabin ekiplerinin performans değerlendirme sistemine inançlarını aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“Çok motive oluyorlar, mutlu oluyorlar, genel anlamda ilk başta tabii insanların böyle bir sisteme özellikle amirlerin önyargısı oldu ama sonuç olarak hep güzel şeyler gördükleri için performans değerlendirmen kötü diye biz kimseyi işten çıkarmadığımız için tam tersine ödüllendirdiğimiz için şu an sistemimiz çok güzel işliyor”

Katılımcı B4 de sisteme olan inancını *“Takip açısından daha iyi oldu. Bir kere ulaşım çok rahat tık tık uçuş sonu bilgilendirmeyi çok rahatlıkla yapabiliyorsun. Uğraşmıyorsun tek tek tek o uçuşa ait olduğu için ve bence memurların amirleri değerlendirmesi de çok doğru”* ifadeleriyle açıklamaktadır.

Çalışan katılımını arttırabilmek için örgütsel bağlılığın da arttırılması gerekmektedir. Bu kapsamda B havayolu işletmesinde örgütsel bağlılığa ilişkin bulgularla da karşılaşılmıştır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B1 kendi örgütsel bağlılığını şu ifadelerle açıklamaktadır;

“...dolayısıyla survey’i doldururken arkadaşşıma düşük not vermeyeyimden ziyade, bu benim bir görevim olarak görüldüğünü düşünüyorum. Hatta kendim yıllarca uyguladım, örnek vereyim; en yakın arkadaşımı güler yüzlülüğünden dolayı gözlemledim ve ona ben bunu hiç söylemedim. En yakın arkadaşım ama hiç söylemedim, söylemem de. O benim söylemem gerektiğini bildiğim bir konu ve ben ona 4 üzerinden 2 verdim. Çünkü güler yüzlü değildi gerçekten o gün ve konuştum debriefingte de ama asla gözlem yaptığım konusunda bir bilgiye sahip değil. Çünkü söyleyemem çünkü o benim dediğim gibi görevim. Çünkü şirketin bana addeddiği bir görev...Ondan dolayı da kabin survey’de çok kişisel, sübjektif, anlaştığınız insanı bazen hoş görebilirsiniz ama bu sizin için belki 1 puan oynar. Çok kötü olan bir şeye 4 vermezsiniz, şirkete aidiyetinden ve şirketin yarattığı kültürden dolayı”

Yine katılımcı B5 örgütlerinde örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu *“Belirli periyotlarla insan kaynakları tarafından anket uygulaması yapılıyor kurumsal aidiyetin ölçülmesi için... kültürün ne derler gidişatı sadece kabin ekipleri olarak düşünmemek lazım onun dışında da çok fazla çalışan var. Büyük ölçüde aile gibi hissedersiniz burada”* şeklinde ifade etmektedir.

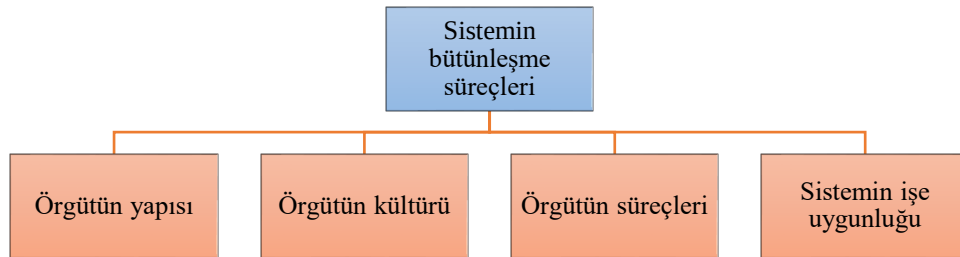
Örgütsel bağlılığı ve performans değerlendirme sistemine olan inancı yüksek kabin ekiplerinin çalışan katılımını daha fazla sağlayacakları, kendi performans amaçları ile

havayolu işletmesinin performans amaçlarını uyumlu hale getirecekleri düşünülebilir. Bu sayede performans değerlendirme sistemi ve uygulamalarının daha kolay bir şekilde benimseneceği, dolayısıyla kurumsallaşacağı değerlendirilmektedir.

Genel olarak sistemin benimsenme süreçleri teması değerlendirildiğinde, ödül sisteminin varlığı ile motivasyon ve bağlılıkları artan kabin ekiplerinin performans değerlendirme sistemi ve uygulamalarını daha kolay bir şekilde benimseyecekleri düşünülmektedir. Diğer bir yandan çalışan katılımının sağlanması da kabin ekiplerinin örgüte olan bağlılıklarını artıracak, kendilerini değerli hissedecek ve motivasyonlarını artıracaktır. Dolayısıyla kabin ekiplerinin daha kolay bir şekilde performans değerlendirme sistemi ve uygulamalarını benimseyecekleri düşünülebilir.

4.2.3. Sistemin bütünleşme süreçleri

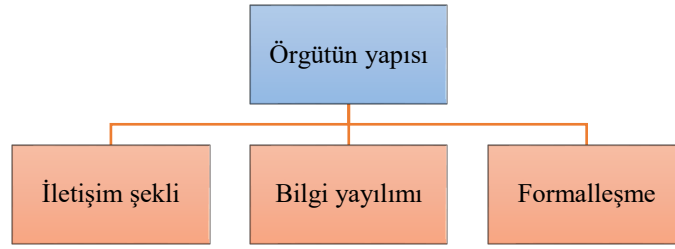
B havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılan bir diğer tema, sistemin bütünleşme süreçleri teması olmuştur. Bu kapsamda sistemin bütünleşme süreçleri teması altında örgütün yapısı, örgütün kültürü, örgütün süreçleri ve sistemin işe uygunluğu kategorileri analiz sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Şekil 4.12’de sistemin bütünleşme süreçleri teması ve kategorileri gösterilmiştir.



Şekil 4.11 Sistemin bütünleşme süreci teması ve kategorileri

4.2.3.1. Örgütün yapısı

Verilerin analizine göre sistemin bütünleşme süreçleri teması altında ortaya çıkarılan ilk kategori, örgütün yapısı kategorisi olmuştur. Örgütün yapısı kategorisi altında verilerin analizi sonucunda iletişim şekli, bilgi yayılımı ve formalleşme alt kategorileri oluşturulmuştur. Şekil 4.13’de örgütün yapısı kategorisi ve alt kategorileri gösterilmiştir.



Şekil 4.12 Örgütün yapısı kategorisi ve alt kategorileri

4.2.3.1.1. İletişim şekli

İletişim, kişilerin duygu ve düşüncelerini başka bir kişiye aktarma süreci olarak tanımlanmaktadır (Atak, 2005). Bu kapsamda iletişim süreci içinde kişilerin duygu ve düşüncelerini saklamadan, gerçek düşüncelerini açık bir şekilde karşısındaki bireye aktarabilmesi önemli görülmektedir. Açık iletişimin çalışanların iş tatminleri üzerinde, dolayısıyla örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi olduğu literatürde ifade edilmektedir (Yüksel, 2005). Toplanan verilerin analizi sonucunda B havayolu işletmesinde açık iletişimin varlığına ilişkin bulgularla karşılaşılmıştır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B2 örgütlerinde açık iletişimin var olduğunu “Kesinlikle açık iletişim. Bizim şirkette çok önemli bir şey bu... Kabin amirinin gözlemlediği bir şey kabin memurunun haklı bir gerekçesinden dolayı olabilir. Kesinlikle cevap verme hakkı vardır keza aynı şekilde tam tersi” ifadeleriyle açıklamaktadır. Benzer şekilde katılımcı B3, B6, B8 ve B9 da açık iletişimin var olduğunu aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

B3: “Baktığınızda şirket koridorlarında gezme imkânınız olduysa her yer şeffaf aslında. Birbirimiz ile iletişimlerimiz çok net, açık. Diyelim ki eğitim birimi açısından değerlendirecek olursanız biz, bir katılımcı, eğitim alan kişi ya da eğitmen ya da herhangi biri, birebir eğitim müdürü ile iletişim kurabiliyor yani aradaki hiyerarşiyi geçmesi gerekmiyor. Açık iletişim yolları var. Bu sistem ekip içerisinde de geçerli. Yani siz kabin amiri ile direkt birebir bir gözlemleniz varsa kendisi ile ilgili direkt belirtebiliyorsunuz”

B6: “İstedikleri zaman, telefonlarımız 24 saat açık, şirket telefonlarımız da aynı, istedikleri zaman her konuda arayabilirler... İsteyen odamıza gelir “naber” der. Ben *****’nda kabin hizmetlerine gittiğimde gördüm ki birkaç odadan geçmesi lazım kabin hizmetlerini görmesi için... Şimdi bizim işletmemizde en büyük şey açık iletişim...”

B8: “Uçuş sonunda beklentimiz, debriefingte herkes bütün taşlarını dökecek, eve götürülmeyecek. Eve götürüldüğü anda çok geç. Biz işletmede şunu kabul etmiyoruz; debriefingte hiçbir şey

söylemeyeyim, hiçbir şeyden bahsetmeyelim eve gidip ekranın arkasında bana bunu da yaptı, bana bunu yaptı zaten onun şu'su kötüydü, çok geç”

B9: “...bunun dışında mesela ofislerimiz bizim transparandır dikkat ettiyseniz. Camdır. Bütün kapılar açıktır bakın. Her çalışan, her istediği kapıdan içeri rahatlıkla girebilir. Bu bir kere müthiş bir duygu. Bir çalışan bana istediği zaman, her zaman ulaşabilir 7/24 saat. Çünkü 7/24 çalışan bir sektöüz. Bu da çalışanlara müthiş bir duygu kazandırıyor”

Diğer bir yandan açık iletişimin genellikle yüzyüze görüşmeler şeklinde gerçekleştiğine ilişkin bulgularla karşılaşlmıştır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B4 “...her şey yüz yüze, birebir konuşuluyor, paylaşıyor, yazılıyor” ifadelerini kullanmaktadır. Benzer şekilde katılımcı B5 de açık iletişimin genellikle yüzyüze yapıldığına ilişkin olarak “O zaten birebir görüşme ile çözülen konular, yani şurada işte şu yönde gözlemim var, evet çok iyi ya da bunu geliştirmende fayda olabilir diye. Daha çok rehberlik yapılan bir yöntem” ifadeleri kullanmaktadır. Katılımcı B7 de yüzyüze görüşme yapılmadan herhangi bir şekilde yazılı bir raporlama yapılmadığını aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“Kesinlikle herhangi bir sözlü bir şey söylemeden bir kişi hakkında yazılı bir şey yazmanız uygun değil, çünkü yanlış anlama olabilir. Çünkü sözlü konuşurken en azından ortaya çıkıyor doğru mu yoksa yanlış mı algılandı. Yanlış mı göründü diye. O yüzden karşılıklı konuşmaya “haklısın, yapmadın diyor” sonra yazılacaksa yazıyor. Yani herhangi bir şeyden habersiz bir yazılı şey gönderilemez...hani brifingte ortak şeye gelemedi isek yazılısını yazıyoruz, bir ortak şeye gelemedik asıl kök nedeni anlayamadık, çözemedik diye, yöneticiler de arkadaşla gelip konuşuyorlar. Orada da yani şey gibi değildi, geliniyor o gün böyle bir şey yaşamışsınız diyor, amir de çözememiş diyor, gelin bunu yeniden bir daha konuşalım diyor”

Açık iletişimin gerçekleşebilmesi için bireylerin görüşölmek istendiğinde ulaşılabilir olmaları gerekmektedir. Bu kapsamda yukarıdaki katılımcı ifadelerinden de anlaşılacağı üzere B havayolu işletmesinde özellikle yönetimin ulaşılabilir olduğuna ilişkin bulgularla da karşılaşlmıştır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B1 “...müdürlerle görüşme var. İyisin tebrik ederim, işte başarının devamını dilerim ama danışabilirsin. Herkese açık istediğin zaman gelip benimle kabin performans sistemi ile ilgili görüşebilirsiniz” ifadeleri kullanmaktadır. Katılımcı B4 ve B5 de yöneticilerinin ulaşılabilir olduğunu aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

B4: “...Evet herkes alabilir. Yani kişisel bağlantıdan kastınız ben çok daha uzun süredir buradayım diye herkesi tanıyorum, yine rahat rahat gelirim ama başka bir arkadaşımız da çok rahatlıkla

randevusu alıp gidebilir. Bizim yöneticilerimizin her zaman kapısı açık, herkes aynı konumda ve herkesin buna hakkı var çünkü öyle bir yönetimimiz var”

B5: “Bazı işletmelerde olduğu gibi havayolu veya değil astın üstle konuşamaması, ulaşamaması, mesafenin olması gibi durumlar bizde söz konusu değil”

Verilerin analizine göre B havayolu işletmesinde iletişimin başarılı olabilmesi için önemli olan konulardan biri de çalışanlar arasındaki iletişimin niteliğidir. Konuya ilişkin olarak katılımcı B1, B6 ve B7 çalışanlar arasındaki iletişimin önemli olduğunu, iletişimin motivasyon ve performans değerlendirmeye etki edeceğini aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

B1: “Tabii pozitifse pozitif olacak ama bu da çok önemli, yani güzel iletişim, güçlü iletişim çok önemli. Yatıya gidiyorsun beş karış surat, uçuşa gelmek istemedim, çocuğumu bıraktım geldim falan öyle, yok olmamalı. Tabii ki etkiler. Beni de etkiler yani”

B6: “Çok fazla atıyorum yeni kabin memuru başladı bu sene, onlarla ilgili bazı iletişim sorunları olabiliyor, şey oluyor kuşak farkı, kuşak farkında evet daha yaşlı olan kabin amirlerimize onları anlatıyoruz, onları da onlara anlatıyoruz. Yani dengelemeye çalışıyoruz. Yani illa biz onları anlayacağız, onlar bizi anlayacak diye bir şey yok. Evet, biz böyleyiz, onlar da böyleler. Birbirimizi o şekilde kabullenmeye çalışıyoruz”

B7: “Burada öncelikle şey var mı hani problem, varsa kök hata nedir? Çevresel mi? Yoksa eksik bilgi mi? Eksik eğitim mi? Onun dışında kişisel bir durum mu? Hani hastalandın mı? İyi değil misin? Nedir? diye onu öncelikle bir netleştirmek gerek o yüzden mutlaka karşılıklı konuşma”

İletişim şekli alt kategorisi değerlendirildiğinde, B havayolu işletmesinde açık iletişimin benimsendiği, iletişimin genellikle yüzyüze yapılarak yanlış anlaşılımları ortadan kaldırdığı, yönetimin iletişim anlamında ulaşılabilir olduğu ve çalışanlar arasındaki iletişimin performans değerlendirme sürecini etkilediği anlaşılmaktadır.

4.2.3.1.2. Bilgi yayılımı

Bilgi yayılımı alt kategorisi B havayolu işletmesinin departmanları arasındaki bilginin yayılım sürecini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle örgütün dışından gelen bilgilerin örgütün içinde hangi departmanlar vasıtasıyla yayılım gösterdiğini ifade etmektedir. Gerçekleştirilen analize göre performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütün dışından doğrudan bir veri gelmemesine karşın, düzenleyici kuruluşların performans değerlendirme kriterlerini etkileyebilecek dolaylı düzenlemeleri örgüt dışından gelebilmektedir. Bu kapsamda B havayolu işletmesinde performans

değerlendirme sistemini etkileyebilecek örgüt dışından gelen bilgilerin uyumluluk izleme departmanı ve dokümantasyon merkezi aracılığı ile örgütün içine yayıldığı söylenebilir. Konuya ilişkin olarak katılımcı B8 düzenleyici kuruluşların performans değerlendirme sistemini etkileyecek bir düzenlemesi olması halinde, bunun dokümantasyon merkezi tarafından örgütün içine yayılımının sağlandığını aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“...regülasyonda bir değişiklik yapıldığı takdirde, bizim dokümantasyon merkezimize düşüyor. Dokümantasyon merkezimiz onun duyurusunu yapıyor. Yaptığı duyuru doğrultusunda da hangi bölümle ilgili ise o bölümün onu mevcut el kitaplarına dahil etmesini, ekiplerine gerekirse duyuru yapmasını, gerekiyorsa prosedür, check-list her neyse update edip kendi personeline duyuru yapmasını bekliyoruz”

Benzer şekilde katılımcı B7 de dokümantasyon merkezinin bilginin yayılımında oynadığı role ilişkin olarak aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“Şirketimiz dokümantasyon merkezi hemen yayınlıyor bu ayki yeni manüeller, iptal edilenler, yeni yayınlananlar diyerek. Bunlardan ekipler sorumlu, hastalık raporlarına çıktığınızda, tatilden geri döndüğünüzde uçuşa başlamadan önce mutlaka önce bunları okumamız lazım ki hakikaten fit ve donanımlı uçuşa başlamak için...Orada dokümantasyon merkezi diye bir şeyimiz var, manuel merkezimiz var. Oradan herkes her ay çıkan yeni kitapları ve şunları da okuyabilirsiniz, mecburi değil ama böyle bir trend var bakmak istersiniz diye, bir kütüphane gibi bölümünüz var”

Katılımcıların ifadelerine göre örgüt dışından gelen bilgilerin örgüt içindeki yayılımında etkili olan departmanlardan bir diğeri uyumluluk izleme departmanıdır. Özellikle dokümantasyon merkezinin yayınlamış olduğu standartlara uyum sağlanıp sağlanmadığının kontrolünü yapan uyumluluk izleme departmanı, uygulamaların örgütün içine yerleşmesini sağlayan departmanlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı B6 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“Türkiye'deki akışa göre eğer ICAO ile ilgili veya EASA ilgili bir konu varsa SHGM üzerinden geliyor ama bizim şirketin takip yöntemine göre zaten ICAO ya da EASA'da yayınlandığında biz onu doğrudan implemente ediyoruz. Onun için uyumluluk izleme departmanı var. İşte eski ismi kalite. Oradaki mevzuattaki konuların yansması operasyonda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği, dökümante edilip edilmediğine bakılıyor, zaten ana görevi uyumluluk izleme. Oraya uyumlu muyuz'a bakıyor. Ama her bir departman, her bir birim kendi içerisinde de o konuları takip etmek ve uygulamak, dökümante etmek zorunda”

Katılımcı B3 ise uyumluluk izleme departmanının koordinesinde, yapılması gerekli olan değişikliklerin izlendiğini ve kontrol edildiğini aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“...onun dışında uluslararası kuruluşlardan böyle bir şeyle karşılaşsak, yapılan denetlemelerde tabii ki onların usülleri bağlantısında uyumluluk izleme departmanı kontrolünde ilgili departmanla iletişim kurma ve gerekli açıklamaların yapılması, varsa düzeltici faaliyet gereken bir faaliyet oluşturulması, bu sürecin sürekli izlenmesi ve sonrasında da kontrolünün sağlanması şeklinde ilerliyoruz”

Bilgi yayılımı alt kategorisi değerlendirildiğinde, B havayolu işletmesinde performans değerlendirme sistemine ilişkin örgüt dışından gelen bilgilerin öncelikle dokümantasyon merkezi aracılığı ile örgüt içinde yayılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Yayınlanan dokümanlara uyum sağlanıp sağlanmadığı ise uyumluluk izleme departmanı tarafından kontrol edilerek uygulamanın örgütle bütünleşmesi sağlanmaktadır.

4.2.3.1.3. Formalleşme

Formalleşme, örgütün faaliyetlerinin belirlenmiş kural ve standartlarla yerine getirilmesi ve işletme çalışanlarının görev, rol ve sorumluluklarının yazılı hale getirilmesini ifade etmektedir (Apaydın, 2008). Bu kapsamda verilerin analiz edilmesi sonucunda B havayolu işletmesinde performans değerlendirme sisteminin formalleşmesine yönelik bulgularla karşılaşılmıştır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B2 ve B5 sırasıyla performansın nasıl değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin yazılı bir rehberlerinin olduğunu “*nelere dikkat edilmesi gerektiği ile ilgili bir guidemiz var bizim*” ve “*Maddelerin de değerlendirilmesine verilen puanlamada öneriler var, bizim için bir guide var*” ifadeleriyle açıklamaktadırlar. Benzer şekilde katılımcı B3 de performans değerlendirmede nelere dikkat edilmesi gerektiği, nasıl değerlendirme yapılması gerektiği gibi konuların açıklanması için oluşturulmuş bir rehberden aşağıdaki gibi bahsetmektedir;

“...bir guide’ımız var. O guide üzerinden de değişim neydi? Hatırladık mı? Hatırlamadık mı? Nasıl bir performans kriteri değişmiş? diye bilgisini de net olarak oradan öğrenebiliyoruz ya da konuyla değerlendireceğiz, maddeyi belli bir noktaya, puanlamaya varamıyoruz, hangisi ile acaba diye değerlendirme sırasında bize nokta atışı yapacak, kriter oluşturacak bir guide var”

Diğer bir yandan performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde havayolu işletmesinin operasyon için belirlemiş olduğu standartların kullanımına ilişkin bulgularla da karşılaşılmıştır. Örneğin katılımcı B6 performans değerlendirme kriterlerinin yapılan işin standartlarına göre oluşturulduğunu aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“...oradan esinlenen maddeler mesela işte uçuş öncesi standartları korunması, brifing, uçuştaki operasyonel konuları, bağlılık gibi mesela ya da debriefing maddesi var debriefingte ona uyumluluk sağlıyor mu? Usullere uygun davranıyor mu? Standart bizim ***** olarak yaptığımız günlük operasyondaki belirli maddeler sadece”

Diğer bir katılımcı B7 de performansın işin gerektirdiği standartların yapılıp yapılmamasına bağlı olarak değerlendirildiğini ve bu standartların kabin görevlilerin görev ve sorumluluklarını belirleyen manuellere yazılı olduğunu “...bunu uyguluyormuyuz? Abnormal ve normal dışında uyguluyormuyuz...Şirketin kriterleri herkesin bilmesi gereken, şahsi bir şey değil, kişisel bir şey değil. Sizin performansınız yazılan manualinizde, kabin memuru manualinde yapılıyor mu?” ifadeleriyle açıklamaktadır.

Formalleşme alt kategorisi değerlendirildiğinde, B havayolu işletmesinin performansın nasıl değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin bir rehber yayınlaması formalleşme düzeyini artırmaktadır. Bir diğer yandan kabin ekiplerinin görev ve sorumluluklarının yazılı olduğu CCM’e göre performans değerlendirme kriterlerinin oluşturulması da formalleşme düzeyini artırmaktadır. Bu kapsamda hem değerlendirme rehberinin oluşturulmasının hem de CCM’e göre kriterlerin belirlenmesinin performans değerlendirme sisteminin örgütle ve kabin ekipleri ile bütünleşmeye katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

4.2.3.2. Örgütün kültürü

B havayolu işletmesinden elde edilen verilerin analizi sonucunda sistemin bütünleşmesi teması altında ortaya çıkarılan bir diğer kategori, örgütün kültürü kategorisidir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren, örgütün var oluşundan beri oluşmaya başlamış normlar, değerler, gelenekler ve inançlar sistemi olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2010). Literatürde güçlü örgüt kültürünün iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılığı artırdığı ifade edilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007; Demir ve Öztürk, 2011). Bu kapsamda verilerin analizi sonucunda örgüt kültürünün B havayolu işletmesinde performans değerlendirme sistemi ve süreci üzerinde etkisi olduğuna ilişkin bulgularla karşılaşmıştır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B2 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“Şirket kültürü olarak *****’in birbirine bağlı kültürü var. Geldiğimden beri fark ettiğim bir şey ve insanların kendini değerli ve söylediklerinin dinleniyor, kaale alıyor olduğunu hissettirdiği bir şirket.

Bunu hissettiğiniz zaman zaten survey’i de kullanırken şirkete karşı kendinizi sorumlu hissediyorsunuz otomatik olarak”

Katılımcı B5 de örgüt kültürünün performansa yansıtacağına ilişkin “...*bence yansır çünkü insanların performanslarına da yansır. Kendini ait hissettiğin, maddi, manevi doyuma ulaştığın, rahatlıkla böyle çalıştığın şirkette performansın da artıyor*” ifadelerini kullanmaktadır.

Verilerin analizine göre, örgüt kültürü altında değerlendirilen konulardan bir diğeri çalışanların performans değerlendirme sistemini algılama şekilleri konusu olmuştur. Bulgulara göre, kabin ekipleri performans değerlendirme sistemini iş yapış süreçlerinde standartlara uyum sağlamalarına yardımcı olan ve kendilerine çeki düzen vermelerini sağlayan disipline edici bir sistem olarak algılamaktadırlar. Konuya ilişkin olarak katılımcı B1 ve B4 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B1: “...disiplin çünkü biraz biz ekip olarak otoriteye ihtiyacımız var, hiyerarşik sistem var. Bu zaten bozulursa çok, kabin sallanır. Bizim ast-üst ilişkilerimiz şirketle, müdürlerle de aynı, şirketle de aynı, nasıl koordine edecek bunu, biraz böyle çeki düzen vermek adına da yapıldığını düşünüyorum ben. Sonuçta böyle bir korku da var insanlarda, işten atılır mıyım? Yanlış yaparsam şöyle olur. Bu seni hizaya sokuyor. Daha güler yüzlü oluyorsun, yatmıyorsun, kaçmıyorsun, daha aktif bir şekilde oluyorsun, daha çok kabinde gözükyorsun, yolcularla göz teması kuruyorsun gibi gibi etkiliyor”

B4: “...kabin survey üzerinden negatif bir şey zaten çıkmaz. Pozitif çıkanların da kimsenin itirazı olmuyor, çünkü hepimiz oy vermiş oluyoruz o kişilere ve kendilerine o yönde geliştirmeleri gerektiği konusunda çıkarımını yapıyorlar. Kabin ekiplerinin kabin surveyi kullanacakları bir araç olarak görme ihtimalleri yok bu yüzden”

Verilerin analizi sonucunda örgüt kültürü altında değerlendirilen konulardan bir diğeri eleştiriye açıklık konusu olmuştur. Analiz sonuçlarına göre B havayolu işletmesindeki kabin ekiplerinin eleştiriye açık olduğu sonucu ortaya çıkarılmıştır. Örneğin katılımcı B6 konuya ilişkin olarak aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“...biz kabin memurları eleştiriye çok alıştık çünkü her uçuş sonrasında debriefing yapıyoruz. Yanlış yaptığımız, doğru yaptığımız şeyler orada konuşuluyor zaten. Yani başka bir departmanda bu kadar kolay eleştiremezsiniz. Biz de çok daha kolay eleştirebiliyoruz... dediğim gibi eleştiriye, biz bunlara çok alıştık”

Benzer şekilde katılımcı B8 de eleştiriye açıklığın önemli olduğuna ilişkin olarak aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“...kişi ailede zaten eleştirilmeye alışksa, eleştirmenin önemini biliyorsa, kendi gelişimi için olduğunu biliyorsa, zaten biz onu çok kolay fark edebiliyoruz. Çünkü kişiye daha bu konularda

kendini geliştirebilirsin dediğimiz anda kişi onu havada kapıyor. Ama bazıları öyle kültürlerden, öyle aileden gelen arkadaşlarımız oluyor ki burada öğreniyorlar. Öğrenmek zorunda kalıyorlar”

Verilerin analizi sonucunda örgüt kültürü altında değerlendirilen konulardan bir diğeri yönetimin performans değerlendirme sistemi konusunda kabin ekiplerine destek olması konusu olmuştur. Bugulara göre, kabin ekipleri performans değerlendirme sistemi ile ilgili olumsuz bir durum yaşadığında, yönetim kabin ekiplerini desteklemekte, onlara öneriler vermekte ve gelişimlerine yardımcı olmaya çalışmaktadır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B3 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“Eğer görüşme talep edersek ya da yönetim bizimle görüşme talep ederse performansımızla alakalı bize geri dönüş yapabilir ya da biz onlardan talepte bulunabiliriz. Sonrasında da kendimizi diyelim ki 3. madde vesaire hangi madde ile alakalı bir performans görüşmesi gerçekleştirmek istiyorsak, diyelim ki ben güleryüzlü olduğumu düşünüyorum ya da ben ekip içi motivasyonu, ekip motivasyonu çok iyi sağladığımı, çok iyi organize ettiğimi düşünüyorum ama karşı tarafın algısı bu şekilde değilse ve puanlama açısından beklentimden daha düşük geliyorsa bunun sebebini sorabilir ya da öneri alabilirim aslında. Sebepten çok benim için düzeltici faaliyet olarak değerlendirebilirsiniz. Kişiler puanlarının neden böyle olduğunu öğrenebilir ve önerileri alabilirler yönetimden...daha önce kendi deneyimlerinden örnek verebilirim; kabin amiri olarak çalışırken, sadece düz kabin amiri çalışırken, geribildirim sürecinde ekip bütünlüğü ile alakalı ya da liderlikle alakalı bir bildirim geldiğinde mesela, örnek olarak dediler şu şu kitaplardan çalışabilirsin. Bunlar sana katkı sağlayacaktır, daha fazla gelişebilir gibi örneklerle önerilerde bulundular”

Katılımcı B6 ise yönetimin performans değerlendirmeye ilişkin desteğini raporlama ve adil kültür örneği üzerinden “...yine şirketin yönetim taahhütleri arasında da böyle bir durumu kendiniz raporladığınız takdirde herhangi bir, just culture var ya, herhangi bir ceza almama şeyi var taahhüdü” cümleleriyle açıklamaktadır. Katılımcı B6’nın ifadesinden B havayolu işletmesinde raporlama kültürü ve adil kültürün varlığı anlaşılmaktadır. Reason (1997)’ın örgütlerde emniyet kültürünün geliştirilebilmesi için önermiş olduğu alt kültürlerden raporlama kültürü, çalışanların her türlü kaza ya da ramak kala olayını raporlamaları anlamına gelirken, adil kültür ise doğru ile yanlış davranışı birbirinden ayıran çizginin ve bilinçli olarak yapılmayan hataların cezalandırılmayacağına çalışanlar tarafından net olarak bilinmesi anlamına gelmektedir (Burns vd., 2006). Adil kültür, raporlama kültürünün oluşturulmasında en önemli unsurlardan biridir. Diğer bir deyişle adil kültürün olmadığı bir ortamda raporlama kültürünün oluşturulması mümkün değildir. B havayolu işletmesinde performans

değerlendirme sisteminde adil kültürün varlığına ilişkin olarak katılımcı B2 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“...çünkü sizin söylediğiniz şeyin sizin aleyhinize kullanılmayacağını, sizin bir cevap hakkınızın mutlaka olacağını ve de kimle alakalı ne yazarsanız yazın herhangi bir insanın rütbesinden, isminden ya da cisminden dolayı sizin önünüze geçmeyeceğini biliyorsunuz... Hatalı olmaktan da korkmuyorsunuz çünkü hataya karşı verilen tepkilerin de her zaman insani ve de demokratik olduğunun farkındasınız”

Katılımcı B1 ise kabin ekipleri arasında raporlama kültürünün var olduğuna ilişkin olarak “...daha böyle memurlar korkmadan eleştirebiliyorlar da, önceden hata yaptı nereye eleştiriyorsun mümkün değildi. Ama şimdi artık söyleniyor, raporlanıyor. Aynı şekilde amirler de öyle” ifadelerini kullanmaktadır.

Verilerin analizi sonucunda örgütün kültürü başlığı altında değerlendirilen bir diğer konu toplumsal kültürün örgütün kültürünü etkilemesi konusu olmuştur. Örgüt kültürü, toplumsal kültürün bir alt bileşeni olarak değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün içinde bulunmuş olduğu toplumsal kültürden etkilenmesi olağandır. Üst kültür olarak toplumun alışkanlıkları, değerleri, inançları ve gelenekleri örgüt kültürü üzerinde etki gösterecektir. Katılımcıların ifadelerinden de toplumsal kültürün performans değerlendirmeye yönelik örgütün kültürünü etkilediğine ilişkin bulgular ortaya çıkarılmıştır. Örneğin katılımcı B5 konuya ilişkin olarak aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

...tabii mutlaka, hani her ne kadar birey yapıyor olsa da o değerlendirmeyi, bireyi toplumdan soyut bir şekilde düşünemezsiniz. Onun yaşantıları, onun öğrenmeleri, onun çevresi kapsamında ancak yapılabilir o değerlendirme süreçleri. Aile kültürü ile de ilgili, ailede nasıl yetiştirildi ise işte ya da nerede yetişti ise kişi ona göre geri bildirim yapabilir ya da yapamaz...özellikle bizim eski çalışanların çoğunluğu Almanya'da doğup büyümüş ve gelmiş olanlarda geri bildirim daha farklıdır ama Türk kültüründe yaşamış, büyümüş, yetişmiş kişilerde farklıdır. En yeni nesilde daha farklıdır, en yeni nesil doğrudan bodoslama dalabilir, konuşabilir.

Benzer şekilde katılımcı B8 ve B1 de toplumsal kültürün performans değerlendirmeye yönelik örgüt kültürünü etkilediğini aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

B8: “...etki eder tabii ki çünkü eğitim gruplarında, ben 15 yıl eğitim aldım, eğitim guruplarında bile bunun, etkiyi fark etmeye başlıyoruz. Çok değişik kültürlerden geliyorlar ve eğitim süresinde verdiğimiz feedbacklere aldığımız tepkiler de bile bu fark ediliyor”

B1: “Bence etkili oluyordur çünkü bu da performansı etkiliyor. Biz o yüzden bunu mutlaka etkili oluyor ki biz eğitim alıyoruz bununla ilgili. Mesela geçen yılda değil mi örgüt kültürü, şirket farklı işte, Hollandalı kaptan var, İsveçli var, Danimarka, orali, farklı kültürden başka bir tane var, kalabalıklar. Kabin çok renkli değil ama o da fena değil, kabin de fena değil. Burada nasıl daha iyi

iletişim halinde olunabilir, birbirimizi anlarız. şimdi Avrupa'da çok rahat. Geliyor işte nasılsın falan rahat bir kùltürde, kapalı bir kùltürde büyüdüyse bana asılıyor gibi oluyor ama öyle bir derdi yok”

Katılıcı B2 ise B havayolu işletmesinin faaliyet göstermiş olduğu base’lerde bile toplumsal kùltürdeki farklılıkların olduğunu, dolayısıyla performans değerlendirmelerinde base’lerin ayrı ayrı değerlendirildiğini “...o yüzden biz zaten base base karşılaştırıyoruz. **** amirleri, **** junior’ları kendi aralarında, **** amir ve junior’ları kendi aralarında karşılaştırılıyor. Base’ler arasında farklılık olduğunu, çünkü düşündüğünüzde demografik olarak farklı bir kere...” ifadeleri ile açıklamaktadır.

Katılımcı B9 toplumsal kùltürün performans değerlendirme sistemi üzerindeki etkisini Türk kùltürü bağlamında değerlendirdiği açıklamasında aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“Yıldan yıla gözlemlerim gelişiyor ancak hala biz Türk kùltürü olarak bir kere eleştirilmeyi sevmeyen bir toplumuz. Yönetici olarak eleştirmekten kaçan yöneticileriz. Ertelemeye çalışıyoruz eleştirileri çoğu zaman, aldığımız eleştirileri kişişelleştirip hani amiyane tabirle bu bana taktı’ya dönüştürebiliyoruz...”

Katılımcı B9’un ifadesi güç mesafesinin yüksekliğini akla getirmektedir. Yapılan analizde toplumsal kùltürdeki güç mesafesinin performans değerlendirme sistemine etki edebileceğine ilişkin bulgularla karşılaşılmıştır. Örneğin katılımcı B6 eskiden uygulamış oldukları sistemde güç mesafesinden kaynaklı olarak performansın yeterince iyi değerlendirilemediğini, ancak uygulamış oldukları yeni sistemle bunu aşabildiklerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“şimdi şunu biliyoruz x kabin amirini yıllardır tanıyoruz, çalışmayan bir amir olduğunu herkes bilir, ama yazmaz, amiri yazmamak için. Bu şu an sistemde, ben performans değerlendirmesinden her puanın yüksek olduğunu, çalışma ile ilgili puanlarının düşük olduğunu görebiliyorum ve ona da sunabiliyorum artık. Elimde artık kanıt var”

Benzer şekilde katılımcı B7 de güç mesafesinin performans değerlendirmede etkili olduğunu aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

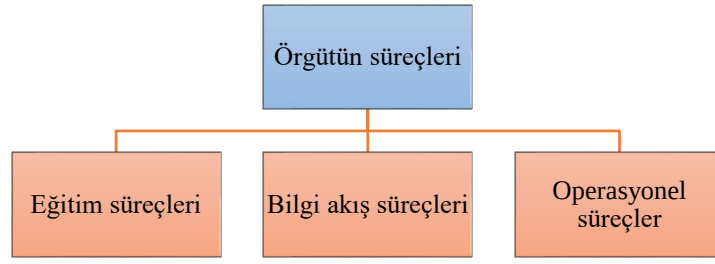
“Öncelikle **** kùltürünü anlatıyoruz ki Türk kùltüründeki zayıf noktaları diyelim, ne diyelim işte Türk kùltüründe şikayet edilir, ayıp olur, kaptan ne derse o yapılır, amiri ne derse o yapılır. Biz burada ne yapıyoruz yetişkin, biz burada *****, biz burada yetişkin eğitimi veriyoruz. Burada öğretmenim sen söyle ben yapayım yok. Kaptanın arkasına saklanmak, amirin arkasına saklanmak yok. Burada hepimiz bir görevden dolayı kendi uçağımızda lideriz. Arkadaşım arkada

çalışabilir ama orada o *****'i temsil ediyor. O liderlik yapıyor, illa da kaptan beklemeyin diye, amirden beklemeyin liderliği diye...”

Örgütün kültürü kategorisi genel olarak değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün performans değerlendirme sistem ve süreci üzerinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Kabin ekiplerinin kültürel olarak performans değerlendirme sistemini kendilerinin standartlara uyumlarını sağlayan bir araç olarak görmeleri sistemin örgütle bütünleşmesini kolaylaştırmaktadır. Kabin ekiplerinin eleştiriye açık olması gelişimleri hızlandırmakta, adil kültür ve raporlama kültürü sayesinde de performanslarına ilişkin geri bildirimleri çekinmeden ve ceza almayacaklarını bilerek yöneticileri ile paylaşabilmektedirler. Bu sayede performans değerlendirme sisteminin örgütle olan bütünleşmesi kolaylaşmaktadır. Diğer bir yandan B havayolu işletmesinde güç mesafesinin düşük olması geri bildirim kültürünün örgüte yerleşmesine olanak sağlamaktadır. Yönetimin kabin ekiplerinin performanslarına yönelik desteği sayesinde ise performans değerlendirme sistem ve süreçleri örgütle daha kolay bir şekilde bütünleşebilmektedir. Son olarak toplumsal kültürün de performans değerlendirme sistemini etkileyebileceği analiz sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Özellikle Türk kültüründeki yüksek güç mesafesinin, performans değerlendirme süreci üzerinde etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Ancak B havayolu işletmesinin toplumsal kültürün performans değerlendirmeyi olumsuz etkileyebilecek olan bu özelliğini, uygulamış olduğu performans değerlendirme sistemi ile ortadan kaldırdığı düşünülmektedir.

4.2.3.3. Örgütün süreçleri

B havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda sistemin bütünleşme süreçleri teması altında ortaya çıkarılan bir diğer kategori, örgütün süreçleri kategorisi olmuştur. Gerçekleştirilen analizde örgütün süreçleri kategorisi altında eğitim süreçleri, bilgi akış süreçleri ve operasyonel süreçler olmak üzere üç alt kategori oluşturulmuştur. Şekil 4.14’de örgütün süreçleri kategorisi ve alt kategorileri gösterilmektedir.



Şekil 4.13 Örgütün süreçleri kategorisi ve alt kategorileri

4.2.3.3.1. Eğitim süreçleri

Örgütlerde verilen eğitimler sayesinde çalışanların performans, verimlilik ve bağlılıklarının arttığı, çalışan devri ve devamsızlığının azaldığı ve örgüt stratejisinin desteklendiği ifade edilmektedir (Bingöl, 2016). Bu kapsamda kabin ekiplerine verilecek olan performans değerlendirme eğitimleri ile performans, verimlilik ve sisteme olan bağlılığın artacağı, işten ayrılma niyetlerinin azalacağı ve kabin ekiplerinin amaçları ile örgütün amaçlarının uyumlu hale geleceği düşünülmektedir. Verilerin analizi sonucunda B havayolu işletmesinde performans değerlendirme eğitimlerinin varlığına ilişkin bulgularla karşılaşmıştır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B1, B4, B5 ve B6 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

B1: “Evet dersler var. İşe yeni başladığında ders veriyorlar. Onu almamışsa da performans bilgilendirme dersi var, tek tek anlatıyorlar. Sen atıyorum bunu neye göre vereceksin, diyor ki kabin amirinin çantasında diyor ***** sticker’ı yok, o zaman sen buna şunu veremezsin tek tek anlatıyorlar. Neyi nasıl vereceğini var, hepsi var. Evet, eğitimlerle de destekleniyor”

B4: “Böyle eğitimler aldık. Hem amirlere hem memurlara o anlamda eğitim verildi. Performans değerlendirmesi nasıl yapılmalıdır şeklinde eğitimler verdi şirketimiz”

B5: “Kabin hizmetleri tarafından yapılan sunumlar olabiliyor. Sadece kabin amirlerine spesifik, sadece kabin memurluğuna spesifik, survey’de böyle maddeler var, bunları değerlendirirken şunları şunları dikkate alın ya da böyle düşünün, böyle değerlendirin diye”

B6: “...bazen eğitim düzenliyoruz. Mesela anketlerle ilgili insanlara, herkese eğitim verdik çünkü ilk yazılı olarak anlattığımızdan belki şeyleri algılayamamış olabilecekleri düşündük, 1-2-3-4 neye göre değerlendireceklerini...”

Katılımcıların ifadelerine göre işe yeni başlayan ya da performans değerlendirme sürecinde sorun yaşayan kabin ekiplerine performans değerlendirmenin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin eğitimler verilmektedir. Bunun haricinde kabin ekiplerine performans

değerlendirme kriterlerinde meydana gelen bir değişimin neden gerçekleştiğine ilişkin de açıklamaların yapıldığı katılımcı ifadelerinden anlaşılmaktadır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B6 ve B7 şu ifadeleri kullanmaktadırlar;

B6: “...yeni personel daha açık ama biz bir şeye başlamadan önce kendimizi onların yerine koyup uzun uzadıya onlara açıklıyoruz”

B7: “Öncelikle bir neden söyleniyor, yeni bir madde daha geldi sizden gelen feedbacklerden dolayı buna gerek duyduk, fakat bunu uygularken şu şekilde, gözlemleyerek uygulayın diyerek de bir tanıtım da oluyor yeni maddenin”

Performans değerlendirme sisteminde büyük bir değişiklik yaşandığında ise ayrıca bir eğitim planlaması yapıldığı anlaşılmaktadır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B2 *“Yenileme eğitimlerinin içine dâhil edilmiyor ama ayrıca bir eğitim düzenlenebiliyor. Geçen sene, ondan önceki sene bunun için çalışmalar yapıldı şirkette”* ifadelerini kullanmaktadır. Benzer şekilde katılımcı B9 da *“Evet büyük bir değişiklikse bunun eğitimi düzenleniyor ama haberdar olmama mümkün değil diyebilirim”* ifadeleriyle konuyu desteklemektedir. Verilen eğitimlerin etkinliğine ilişkin olarak ise katılımcı B7 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“...çünkü buraya gelince hazırlıklı geliyor sunum yapan kişiler, veriler oluyor, bizde her şeyin istatistiği var. Veriler olunca örnekler veriliyor, yani birebir somutlaşıyor. Siz de bu şekilde anket olaylarında kendinizi daha donanımlı hissediyorsunuz ondan sonra gittiniz uçuşlarda. Yolcu sizi böyle algılamış ama biz kendimizi böyle görmüşüz gibi çok daha faydalı oluyor. İstatistik olunca, profesyonel bir Power Point olunca daha aktif bir şekilde görünüyor”

4.2.3.3.2. Bilgi akış süreçleri

Bilgi akış süreçleri alt kategorisi örgüt içinde kullanılan iletişim araçlarını ifade etmektedir. Örgütün yapısı kategorisinde bahsedildiği üzere B havayolu işletmesinde yüzyüze iletişim yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak yapılan analizde B havayolu işletmesinde çeşitli iletişim araçlarının da kullanıldığı görülmektedir. Örgütte kabin ekipleriyle her türlü bilginin paylaşımı için intranet tabanlı bir iç yazılım üzerinden brifing file olarak isimlendirilen elektronik iç yazılar, e-posta sistemi ve kısa mesaj (Short Message Service-SMS) kullanılmaktadır. Katılımcı B1, B2 ve B9 brifing file’ların kullanımına ilişkin olarak aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B1: “...bizim şeyimiz var, brifing file’lar yayınlanıyor işte inform var, mesela her base kendi içinde, mesela **** informu sadece ****’yı ilgilendiriyor. Bazıları da genel oluyor, bunlar genel

yayınlanıyor ve diyor ki bakın böyle bir şey oldu, bu konulara dikkat edin diye bizi bilgilendiriyorlar... her şeyi öyle ama onların değiştirdikleri her şey brifing file'larla bize geliyor, atıyorum diyorlar ki uçakta şu daha az yüklenecek, sen onlara uymak zorundasın”

B2: “Kabinin mesela uçuş öncesinde mutlaka okumakla zorunlu olduğu brifing file'lar yayınlıyoruz. Bu brifing file'ların içerikleri çok zengin olabiliyor. İşte rakı fiyatından o gün satılmaya başlanacak olan, bu demin bahsettiğimiz SIB ile alakalı olan geçici revizyon yapmış olduğumuza kadar her şey oradan giriliyor ve “I read and understood” demeden gitmemeleri gerekli, demeseler de gitseler bile uçuş öncesi brifinglerde son çıkan brifing file'ların konuşulma zorunluluğu var manuelde”

B9: “...brifing file dediğimiz bir sistem var, telefonlarına uyarı geliyor. Bunu oku diyor, okuyor, onaylıyor”

Benzer şekilde performans değerlendirme sisteminde meydana gelen bir değişimin de brifing file'lar aracılığı ile kabin ekiplerine duyurulduğu katılımcıların ifadelerinden anlaşılmaktadır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B8 “...yazı yayınlanıyor personele, biz brifing file diyoruz, brifing file yazısıyla bildiriliyor. Bir değişiklik yapıyorsa info olarak, mail olarak düşünüyor” ifadelerini kullanmaktadır. Katılımcı B3 ve B7 de brifing file'lar aracılığı ile bilgilendirmenin yapıldığına ilişkin olarak aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

B3: “İç yazı yöntemiyle bilgilendirme geliyor varsa madde değişikliği gibi”

B7: “...yazısı geliyor, operasyondaki arkadaşlar burada olmasa bile baselerinde, uzakta da olsak ***connect'den çünkü bizim yurt dışında yatılarımız var, başka baselerimiz var o şekilde, ***connect'ten aramızda bir bağlantı oluyor. Şöyle olaylar olmuş, şunlara katılmış, sonuçlar bunlardır diye, yeni hedefler bunlardır diye”

Diğer bir yandan B havayolu işletmesinde bilginin yayılımını sağlamak amacıyla e-posta ve SMS sistemleri de kullanılmaktadır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B2 “Kaldı ki o da geçildi ihtimalini düşünürseniz de eğer çok son dakika bir şeyse, ekiplere özel olarak mail atılabiliyor, SMS de gönderilebiliyor, şu şu konuda bir değişikliğe gidilmiştir diye” ifadeleri kullanmaktadır. Katılımcı B3, B4 ve B8 de e-posta ve SMS sistemlerinin kullanıldığını aşağıdaki gibi ifadelerle desteklemektedirler;

B3: “...bir mail sistemi var, mobil oluşturulması düşünülüyor belki, bir çalışma var ama daha net değil. SMS var bir de”

B4: “...şöyle, görüşmeler yoluyla olmaz, mail ile oluyor, bildiri yayınlanır. Bu da genelde uyumluluk izleme departmanımız, müdürlüğümüze gelir. O şekilde onlar orada size mail ile bildiriyorlar.

B8: “Human resources tarafından bir değişiklik yapıyorsa human resources info olarak mail olarak düşüyor”

Bilgi akış süreçleri alt kategorisi değerlendirildiğinde, B havayolu işletmesinde teknolojinin ortaya çıkarmış olduğu iletişim olanaklarından yararlanılarak performans değerlendirmeye ilişkin bilgiler hızlı bir şekilde kabin ekipleri ile paylaşılmaktadır. Bu sayede kabin ekiplerinin meydana gelen değişimleri hızlı bir şekilde öğrenerek gerekli adaptasyonu sağladığı düşünölmektedir.

4.2.3.3.3. Operasyonel süreçler

Operasyonel süreçler, örgütün faaliyetlerini gerçekleştirirken performans değerlendirmeyi etkileyebilecek süreçleri ifade etmektedir. Bu kapsamda verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılan ilk konu, kabin ekiplerini uçuş öncesi ve uçuş sırasında kontrol eden kontrol personelinin olması konusu olmuştur. Ancak B havayolu işletmesindeki uçuş öncesi ve sırası kontrol ile A havayolu işletmesindeki kontrol birbirinden farklılık göstermektedir. A havayolu işletmesinde kontroller uçuş öncesinde ve sırasında checker’lar aracılığı ile gerçekleştirilirken, B havayolu işletmesinde checker sistemi bulunmamaktadır. B havayolu işletmesinde uçuş öncesi ve sırasındaki kontroller yılda birkez olmak üzere kabin eğitimcileri tarafından yapılmaktadır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B1, B2, B4 ve B5 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B1: “...yıllık checklerimiz var bizim. Yıllık checkler’de geliyorlar bir uçuş yapıyorsun. İşte bakıyorlar bilgilerin tamam mı? Sen nasıl yapıyorsun? Kendi adıma işte briefingimi dinliyor, herşeyi doğru yapıyor muyum? Yönlendirmem nasıl gibi gibi, her şeyi aktif değerlendiriyor. Varsa eksikler söylüyor, *** işte şunlarda daha dikkatli ol ya da şunu çok güzel yapıyorsun gibi gibi. Bütün kabin için geçerli. Yılda bir kere böyle bir check var onun dışında yok”

B2: “...enroute auditlerimiz var bizim. O da zaten bilgilendirmesini yaparak yapıyor. Uçuş boyu şirket içinden, kabin memurlarından seçilmiş olan, kalite tarafından seçilmiş olan auditeur’larımız var. Uçuşlara katılıyorlar, uçuşun başından sonuna kadar gözlemliyorlar”

B4: “...bizim yıllık checklerimiz oluyor. Herkesin 12 ayda 1 defa olmak üzere, tüm uçucular, kabin kontrol ekipleri, amirleri tarafından da böyle bir kontrolleri oluyor. Onun sonucunda da yine bunlar da yine baz olarak kabin yöneticilerine gidiyor”

B5: “...tüm uçuş sürecini kontrol eden kabin hat eğitimcileri var. Yılda bir yapılan, uçuşlarda tüm uçuş süreçlerinde, operasyonel dökümanlarda yazdığı şekilde uygulanıp uygulanmadığına yönelik kontroller yapılır”

Katılımcıların ifadelerinden de anlaşılacağı üzere yılda bir kez olmak üzere kabin ekipleri uçuş öncesi, sırası ve sonrasında kontrol edilmektedir. Bu sayede kabin ekiplerinin görev ve sorumluluklarına daha fazla dikkat etmeleri sağlanırken, diğer bir yandan görev ve sorumluluklarını da içeren performans değerlendirme kriterlerini daha kolay bir şekilde içselleştirebilecekleri değerlendirilmektedir.

Verilerin analizi sonucunda örgütsel süreçler alt kategorisinde ortaya çıkarılan bir diğer konu, işletmede iyi ve kötü uygulamalara ilişkin örnek olayların kabin ekiplerine duyurulması konusudur. Konuya ilişkin olarak katılımcı B1 ve B5 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B1: “Yılsonu da bunları yayınlıyorlar. Bu yıl böyle bir performans gösterdik şu bulgular oldu, fotoğrafları ile birlikte bize yayınlıyorlar ki daha dikkatli olalım”

B5: “...özellikle survey için hangi kriterlerin olduğu good practice, poor practice örneklerinin olduğu dokümanlar var onlarda belirtir”

B havayolu işletmesinde performans değerlendirmeye ilişkin iyi ve kötü uygulamaların paylaşılmasının kabin ekiplerinin performans değerlendirme sistemi ya da kriterlerini benimseme süreçleri üzerinde etkisi olabileceği değerlendirilmektedir.

Verilerin analizi sonucunda örgütsel süreçler alt kategorisi altında ortaya çıkarılan bir diğer konu, uçuş öncesi kabin ekipleri tarafından gerçekleştirilen brifingler konusudur. Kabin ekipleri her uçuş öncesinde bir araya gelerek hem uçuşa ilişkin hem de genel kabin görevlisi bilgilerine yönelik küçük bir toplantı gerçekleştirmektedirler. Bu toplantılar sayesinde kabin ekipleri bilgilerini güncel tutabilirken, uçuşa ilişkin sorumluluklarının ve hareket tarzlarının da neler olduğunu öğrenmiş olmaktadır. Bu kapsamda konuya ilişkin olarak katılımcı B1, B2 ve B9 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B1: “...uçuşa giderken brifing yapıyoruz. Oturuyoruz uçuş bilgilerini konuşuyoruz ve şirketin belirlediği şeyler var konular var. O hafta onlar konuşulmalı. Tabii ki atıyorum o işte görevine geldiği ve bizim konuşmadığımız bir konu olabilir ama o konulara cevap vermesi gerekiyor, yani bilgileri update ve güncel olması gerekiyor ki o uçuşa gelsin”

B2: “...bütün uçuşlarımızda uçuş öncesi brifingi kabin amiri tarafından gerçekleştirilir ve kaptan tarafından sonrasında da. Kabin amirinin de gerçekleştirdiği brifing esnasında böyle eksiklikler gördüğünde söyleme zorunluluğu var”

B9: “...uçuş öncesi de bir değerlendirme yapılıyor. Kabin amirinin o gün işlemesi gereken konular var. Bugün diyelim ilk yardım konularından suni teneffüs işlenecek şirketler genelinde. O gün ben

kabin amiri isem size suni teneffüs ile ilgili sorular soruyorum. Eğer sizin bilginizde bir eksiklik varsa, ben bunu kabin hizmetlerine bildiriyorum. Düzeltilebilir, düzeltirme sorumluluğu da var. Dolayısıyla briefing esnasında bunların hepsi zaten kontrol edilmeye ve gözlemlemeye başlamış oluyor”

Katılımcıların ifadelerinden de anlaşılaçağı üzere uçuş öncesi gerçekleştirilen briefingler sayesinde kabin ekiplerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin bilgileri sürekli güncel tutulmaktadır. Bu durumun kabin ekiplerinin görev ve sorumluluklarını da içeren performans değerlendirme sistemi ve kriterlerinin daha kolay bir şekilde benimsenmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Verilerin analizine göre örgütsel süreçler alt kategorisinde ortaya çıkarılan bir diğer konu, işletmenin emniyet ve güvenliğe ilişkin yapmış olduğı denetlemeler konusudur. Havayolu işletmeleri EASA tarafından SAFA, SHGM tarafından ise SANA denetlemelerine tabi tutulmaktadır. Havayolu işletmeleri ise bu denetlemelere benzer şekilde SACA denetlemesini kendisi gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda havayolu işletmeleri SACA denetlemesi ile aslında SAFA ve SANA denetlemelerine hazırlık yapmış olmaktadır. Verilerin analizine göre B havayolu işletmesi SACA denetlemesinde SAFA ve SANA denetim kriterlerini benimseyerek minimum gereklilikleri karşılamaya çalışmaktadır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B2, B3 ve B7 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B2: “Biz SACA kriterlerini SAFA olarak alıyoruz hepsini, birebir aynısı”

B3: “Aynı kriterleri benimsedik, şu anlamda öncelik, hazırlık gibi düşünebilirsiniz. Bir periyot, kendi iç denetimi sayesinde karşılaşılaacak farklı denetlemelerde bir ön adımdan düzenleme, iç düzenleme diye düşünebilirsiniz onu”

B7: “Benzer kriterler, birisi yurtdışında yabancı kuruluşun, birisi yurtiçinde devletin bir tanesi de şirketin kendisini denetlemesi”

Katılımcıların ifadelerinde de anlaşılaçağı üzere işletmenin kendisinin emniyet ve güvenliğe yönelik yapmış olduğı SACA denetimi kriterleri, SAFA denetimi kriterleri ile aynı kriterleri içermektedir. Bu sayede işletme kendi denetimi ile uluslararası ve ulusal denetimlere hazır hale gelmektedir. Bu durum kabin ekiplerinin görev ve sorumluluklarını içeren performans değerlendirme kriterlerine daha fazla dikkat edilmesini sağlamakta, dolayısıyla kriterlerin içselleştirilmesini kolaylaştırmaktadır.

Verilerin analizi sonucunda örgütsel süreçler alt kategorisi içinde ortaya çıkarılan bir diğer konu, kabin ekiplerinin yapmış oldukları işin doğasından kaynaklanan ekip

çalışması konusudur. Hava taşımacılığı sektöründeki her bir faaliyetin ekip çalışmasıyla gerçekleştirildiği bir gerçektir. Bu kapsamda kabin ekiplerinin de görev ve sorumluluklarını yerine getirirken istenen verimi ortaya koyabilmeleri, performanslarını artırabilmeleri ve işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yardımcı olabilmeleri için ekip çalışmasını gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı B8 ve B1 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B8: “Sadece meslek olarak değil ekiplerle çalışmak. Sonuçta mezun oluyorsun, geliyorsun, bir bireysin. Daha önce çalışmamışsın ve ekip çalışması, takım çalışması burada öğreniyorsun, işletmede öğreniyorsun. Bunu öğrenmezsen başarılı da olamazsın”

B1: “Biz o yüzden, bunu, mutlaka etkili oluyor ki biz eğitim alıyoruz bununla ilgili. Mesela geçen yılda değil mi örgüt kültürü, şirket farklı, işte Hollandalı kaptan var, İsveçli var, Danimarka, orali farklı kültürü, başka bir tane var, kalabalıklar. Kabin çok renkli değil ama o da fena değil, kabin de fena değil. Burada nasıl daha iyi iletişim halinde olunabilir, birbirimizi anlarız”

Katılımcıların ifadelerinden ekip çalışmasının gerçekleşmesi, dolayısıyla performansın artması için kabin ekiplerinin birbirlerini desteklediği ve birbirlerine yol gösterdiğine ilişkin bulgularla da karşılaşılmıştır. Örneğin katılımcı B2, B5, B7 ve B9 konuya ilişkin olarak aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B2: “Can do it çok kullanılır, iyisi söylenir, kötü söylenir ama kötü olmadığı ama işte geliştirmesi gerektiği gibi, sonra tekrar iyi bir şey söylenir kişi kendini rencide olmuş hissetmesin diye. Bu tip feedback’ler de alırız, eğitimlerde gördüğümüzde mutlaka söylenir bize, amirlik eğitimlerinde de bahsedilir”

B5: “...o zaten birebir görüşme ile çözülen konular, yani şurada işte şu yönde gözlemim var, evet çok iyi ya da bunu geliştirmende fayda olabilir diye, daha çok rehberlik yapılan bir yöntem”

B7: “...orada da zaten yönlendiriliyorsunuz. İşte performansı çok iyi artık kabin amiri başvurmak istemiyor musun veya sürekli bir performans var, artık eğitmen olarak katılmak ister misiniz diye, artık başvur diye, çünkü başvurabilirsiniz, size kalmış şahsi bir şey ama gerçekten hani bir cevher görünce bizler de amirleri olarak böyle arkadaşları da destekliyoruz”

B9: “...kabin amirlerinden bekliyoruz, eğitimlerde de bunu aktarıyoruz. Gerek briefinglerde gerek debriefingte arkadaşlarımızın gelişimine yönelik tavsiyelerde bulunabiliyorlar. Özel görüşmeler gerçekleştirebiliyorlar”

Diğer bir yandan ekip çalışmasını sağlayabilmek adına yönetimin gerçekleştirmesi gereken bazı faaliyetler bulunmaktadır. Verilerin analizi sonucunda yönetimin performans değerlendirmeye ilişkin ortaya çıkan sorunların çözümü için uzlaştırmacı bir görev yaptığına

yönelik bulgularla karşılaşmıştır. B havayolu işletmesinde kabin hizmetleri müdürlüğü uzlaştırıcı rolü kapsamında sorunların çözüme kavuşması için kabin ekipleriyle tek tek görüşebildiği gibi kabin ekibinin tamamıyla da görüşmeler gerçekleştirebilmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı B1, B2, B3, B5, B7 ve B8 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

B1: “Hep beraber çağırıyorlar. Hep beraber çağırıp bazen konunun gidişatına göre değişiyor. Bazen ekip komple orada konuşuyor, bazen tek tek alıp sonra diğeri alınıyor, duruma göre değişiyor”

B2: “Uzlaşamayabilirler, kabin müdürlüklerinden görüşme talep edebilirler. Müdürlerinin yanında konuyu birlikte görüşebilirler. Kimsenin sözü kimseden daha üstün sayılmıyor, herkesin eşittir”

B3: “Yönetim devreye giriyor. Yönetim bizi davet ediyor. Tekrar biz karşılıklı olarak konuşuyoruz, sebeplerine bakılıyor”

B5: “Spesifik konu bazında ilerleniyor bildiğim kadarıyla kabin hizmetleri tarafından. Eğer uç noktada bir şey varsa ekibin birlikte görüştürülmesi de söz konusu oluyor”

B7: “Hani brifingte ortak şeye gelememi isek yazılısını yazıyoruz, bir ortak şeye gelemedik, asıl kök nedeni anlayamadık, çözemedik diye, yöneticiler de arkadaşla gelip konuşuyorlar. Orada da yani şey gibi değil, geliniyor, o gün böyle bir şey yaşamışsınız diyor, amir de çözememiş diyor gelin bunu yeniden bir daha konuşalım diyor”

B8: “Bildiğim kadarıyla önce tek tek alıyorlar ifadelerini. Sonrasında da çok majör bir durumsa o zaman karşılıklı, karşı karşıya getirirler”

Örgütsel süreçler alt kategorisinin genel bir değerlendirmesi yapıldığında, kabin ekiplerini uçuş öncesi, sırası ve sonrasında denetleyen kontrol personelinin oluşu performans değerlendirme kriterlerinin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Benzer şekilde işletmenin yapmış olduğu SACA denetimlerinin ulusal ve uluslararası denetlemelerle aynı kriterleri içermesi de kabin ekiplerinin performans değerlendirme kriterlerine daha fazla dikkat etmelerini sağlamaktadır. Kabin ekipleri uçuş öncesi gerçekleştirilen brifingler ile bilgilerini sürekli güncel tutarak performanslarını artırabilmektedir. İşletmenin performans değerlendirmeye ilişkin iyi ya da kötü uygulamaları kabin ekiplerine duyurması ise yapılmış hataların tekrarlanmamasına, iyi yapılmış görevlerin ise teşvik edilmesine katkı sağlamaktadır. Bir diğer yandan B havayolu işletmesinde ekip çalışması ortamı oluşturularak çalışanların birbirlerini desteklemesi ve birbirlerine yol göstermesi performanslarının artmasına katkıda bulunmaktadır. Tüm süreçler sonunda kabin ekipleri arasında çözülemeyecek bir sorun yaşandığında ise yönetimin uzlaştırıcı rolü ile bireyleri bir araya getirmesi, sorunların

çözümüne katkı sağlamaktadır. Bu sayede sorunların kalıcı hale gelmesi engellenmekte, hatalar tekrar edilmemekte ve performans değerlendirmeye ilişkin doğru uygulamalar kabin ekipleri arasında yayılmaktadır.

4.2.3.4. Sistemin işe uygunluğu

B havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda sistemin bütünleşme süreçleri teması altında ortaya çıkarılan son kategori, sistemin işe uygunluğu kategorisi olmuştur. Bu kategori kabin ekiplerinin görev ve sorumlulukları ile performans değerlendirme kriterlerinin birbirini karşılaması anlamına gelmektedir. Doğru değerlendirme kriterlerini içermeyen, yapılan iş ile değerlendirme kriterlerinin birbirinden farklılaştığı bir performans değerlendirme sistemi ile performansın doğru bir şekilde ölçülmesi mümkün değildir. Yapılan analiz sonucunda B havayolu işletmesinde yapılan iş ile değerlendirme kriterleri arasında uyum sağlandığına ilişkin bulgularla karşılaşılmıştır. Örneğin katılımcı B5 eskiden kullanmış oldukları performans değerlendirme yaklaşımı ile bugün kullanmış oldukları performans değerlendirme yaklaşımını kıyaslayarak, eksiklerini giderdiklerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“2015 olabilir, daha öncesinde yoktu ama bir şekilde performansın değerlendirilmesi şeyi vardı, görüşü vardı. O zamana kadarki periyotta gözlem yazma ile ilerleniyordu. Yani sizin bir kabin memuru olarak bir performansınız var, kabin amirinin de bir gözlemi var. Bu durumda iyi ya da kötü, olumlu ya da olumsuz performansı yazabiliyordu, doğrudan raporlayabiliyordu...Bu sistemde kabin amirlerinin yazmaması tamamen boşluk yaratıyordu. Çünkü sonuçta kümülatif bir rapor olması lazım orada ki kişilerin performansı anlaşılabilirdi. Şu anki sistemde şeyler çok fazla, her uçuşta doldurmak zorunda olduğunuzdan ortaya bir rakam çıkıyor”

Katılımcı B5’in ifadeleri destekleyecek şekilde katılımcı B3 ve B8 de aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

B3: “Sistem birebir birbirini karşılayamıyordu, neden dersiniz çünkü sözlü olarak belirttiğim şeyler var benim ve yazıya dökmüyorum mesela. Dolayısıyla sistemin, yönetimin, şirketin bundan haberi olmayabilir. Ama şu andaki sistemde günlük görev adı altında olduğu için belirtmek durumundasınız ve aktarıyorsunuz”

B8: “Önceden bir sistemimiz yoktu. Önceden bir sorun olduğunda yazılıyordu ya da standardın üstü performans gösterildiğinde yazılıyordu. Teşekkür yazılıyordu ya da şikayet yazılıyordu, özel nitelikli olaylar yazılıyordu ama şimdiki değerlendirme sistemi evet güzel”

Katılımcıların ifadelerinin yanında, sistemin oluşturulma tarzı teması ve formalleşme alt kategorisinde anlatıldığı üzere, B havayolu işletmesi, performans değerlendirme kriterlerinin içeriği ile kabin ekiplerinin görev ve sorumluluklarının birbirlerini karşılması amacıyla gerekli düzeltmeleri yapmakta ve sistemin yapılan işe uygunluğunu sağlamaktadır.

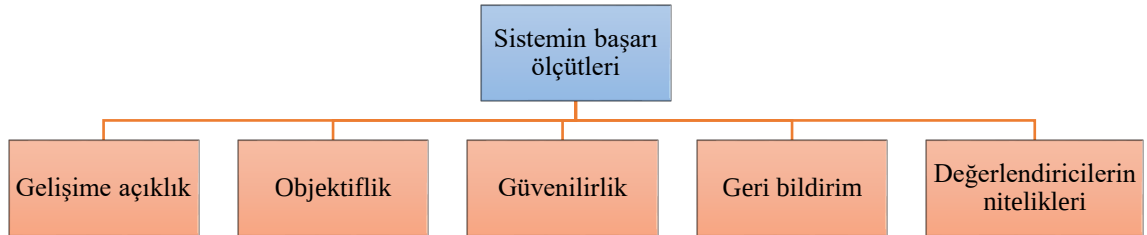
Sistemin bütünleşme süreçleri teması genel olarak değerlendirildiğinde, B havayolu işletmesinin açık iletişim yöntemini benimsediği, işletmenin içindeki iletişimi sağlamak amacıyla kabin ekipleriyle yüzyüze görüşmeler yaptığı, intranet, kısa mesaj ve e-posta gibi birçok farklı iletişim aracını kullandığı anlaşılmaktadır. Yüzyüze görüşmeler sayesinde kabin ekiplerine verilen geri bildirimler kolaylaşmakta, yanlış anlaşılmalara ve ortaya çıkan sorunlar daha kolay bir şekilde çözülebilmektedir. Teknolojik iletişim araçlarının kullanılmasıyla ise kabin ekiplerinin meydana gelen değişimlerden çok hızlı bir şekilde haberdar olmaları sağlanmaktadır. Hem yüzyüze görüşmelerin gerçekleştirilmesi hem de çoklu iletişim araçlarının kullanılması sayesinde performans değerlendirme sisteminin örgütle bütünleşmesinin kolaylaştığı düşünülmektedir. Örgüt dışından gelen performans değerlendirmeye ilişkin bilgilerin yayılımında dokümantasyon merkezi ve uyumluluk izleme departmanları, kabin hizmetleri müdürlüğü ile koordinasyonlu bir şekilde çalışmakta ve bilginin havayolu işletmesinin içindeki yayılımını sağlamaktadırlar. Bu departmanlardan gelen bilgiler doküman haline getirilerek, diğer bir deyişle formalleştirilerek iş yapış usulleri belirlenmektedir. Kabin ekipleri belirlenmiş iş yapış usullerini uygulayarak performans değerlendirme kriterlerinin gereklerini de yerine getirmiş olmaktadır. Diğer bir yandan performans değerlendirme kriterlerinin nasıl değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin kılavuzların hazırlanması da performans değerlendirme sisteminin örgütle bütünleşmesini kolaylaştırmaktadır.

B havayolu işletmesinde var olan adil kültür ve raporlama kültürü sayesinde performans değerlendirmeye ilişkin hatalar ya da eksikler kolay bir şekilde raporlanabilmekte, çalışanlar bunun sonucunda ceza almayacaklarını bilmektedirler. Bu sayede performans değerlendirme sistemini benimsemeleri kolaylaşmaktadır. Diğer bir yandan işletme çalışanlarının eleştiriye açıklığı, güç mesafesinin düşük olması ve toplumsal kültürün örgüt kültürünü desteklemesi sayesinde de sistem örgütle kolay bir şekilde bütünleşebilmektedir. Performans değerlendirme sisteminin neden var olduğu ve sistemde meydana gelen değişimlerin neler olduğuna ilişkin verilen eğitimler sayesinde kabin ekiplerinin sisteme olan inanç ve bağlılıkları artırılmaktadır. Diğer bir yandan

örgütün operasyonel süreçleri içinde yer alan kontrol personelinin var olması, uluslararası ve ulusal denetimlerle aynı kriterleri içeren kendi denetleme mekanizmasının olması, uçuş öncesinde gerçekleştirilen brifingler ve performans değerlendirmeye ilişkin iyi ve kötü uygulamaların kabin ekipleri ile paylaşılması, kabin ekiplerinin performans değerlendirme kriterlerine daha fazla dikkat etmesine neden olarak içselleştirmeye yardımcı olmaktadır. Ayrıca yöneticilerin performans değerlendirme sistemine ilişkin sorunların çözümünde kabin ekipleri arasında uzlaştırıcı bir rol oynaması, ekip çalışmasının gerçekleştirilmesi ve çalışanların birbirlerini desteklemesi sayesinde performans değerlendirme kriterleri daha kolay bir şekilde benimsenebilmektedir. Son olarak kabin ekiplerinin görev ve sorumlulukları ile performans değerlendirme kriterlerinin birbirlerini karşılaması sayesinde kabin ekiplerinin performans değerlendirme sistemini daha kolay bir şekilde içselleştirdiği düşünülmektedir.

4.2.4. Sistemin başarı ölçütleri

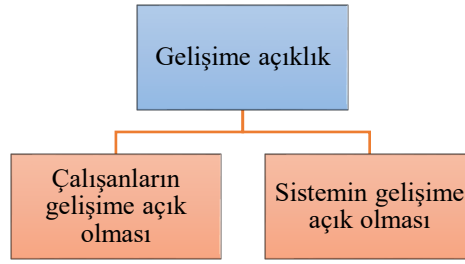
B havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılan bir diğer tema, sistemin başarı ölçütleri teması olmuştur. Gerçekleştirilen analizle sistemin başarı ölçütleri teması altında gelişime açıklık, objektiflik, güvenilirlik, geri bildirim ve değerlendiricilerin nitelikleri kategorileri oluşturulmuştur. Şekil 4.15'te sistemin başarısı teması ve kategorileri gösterilmektedir.



Şekil 4.14 Sistemin başarısı teması ve kategorileri

4.2.4.1. Gelişime açıklık

Analiz sonucunda gelişime açıklık kategorisi altında çalışanların gelişime açık olması ve sistemin gelişime açık olması olmak üzere iki alt kategori oluşturulmuştur. Şekil 4.16'da gelişime açıklık kategorisi ve alt kategorileri gösterilmektedir.



Şekil 4.15 Gelişime açıklık kategorisi ve alt kategorileri

4.2.4.1.1. Çalışanların gelişime açık olması

Çalışanların geliştirilebilmesi, performans değerlendirme sisteminin başarılı olması, istenen verimin elde edilebilmesi ve performansın artırılabilmesi için çalışanların gelişime ve yeniliklere açık kişilik özellikleri göstermeleri gerekmektedir. Literatürde gelişime açık kişilik özellikleri olan bireylerin iş tatminlerinin, dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu, üretkenlik karşıtı davranışlarının ise düşük olduğu belirtilmektedir (Mert vd., 2018; Koç ve Bayraktar, 2019). Konuya ilişkin olarak katılımcı B5 işletmenin gelişime açık olduğunu “*Değişikliğe açık bir şirket burası. Dolayısıyla yöneticilerde konfor alanları etkileniyorsa hepimiz insanoğluyuz mutlaka bir rezistans oluşuyor. Ama ve lakin bu rezistans baktığımız zaman işimize etki ediyor mu? Hayır. Yönetilebiliyor mu? Evet, yönetilebiliyor*” cümleleriyle ifade etmektedir. Katılımcı B3 ise gelişime açıklığının olması gerektiğini “*Farklı profillerimiz var yine, kişilerin verdiği tepkiler de değişkenlik gösteriyor ama yıllardır havacılık sektöründe de birçok şirkette de olduğu gibi gelişime açık kişiler olması gerekiyor aramızda olanların*” ifadeleri ile açıklamaktadır. Katılımcı B6 ise kabin ekiplerinin gelişime açık olduklarını ancak nispeten eski kabin ekiplerinin gelişime daha fazla direnç gösterdiklerini “*Şöyle bir şey söyleyeyim; genelde, tekrar ediyorum eski personelimizde daha çok direnç var. Değişime pek açık değil eskiler, yeni personel daha açık ama biz bir şeye başlamadan önce kendimizi onların yerine koyup uzun uzadıya onlara açıklıyoruz*” ifadeleriyle açıklamaktadır. Kıdemli hale gelmiş kabin ekiplerinin gelişime direnç göstermesi, otoritelerinin sorgulanabileceği, iş yapış usullerinin eleştirilebileceği, değişiklikler ile belirsizliklerin ortaya çıkabileceği gibi nedenlerden kaynaklanıyor olabilir. Ancak katılımcıların ifadelerinden anlaşılabileceği üzere yöneticiler, gelişime olan direncin yönetilebildiğini, gerektiğinde değişimlerin dirençle karşılaşmaması adına ayrıntılı açıklamaların yapıldığını ifade etmektedirler.

Diğer bir yandan çalışanlar gelişime açık özellikler göstermeseler bile performans değerlendirmenin ana amaçlarında birisi olan çalışan gelişiminin sağlanması gerekmektedir. Bu kapsamda B havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin gelişimlerinin sağlanması amacıyla çeşitli faaliyetlerin gerçekleştirildiği ortaya çıkarılmıştır. Çalışanların gelişiminin sağlanması amacıyla gerçekleştirilen ilk faaliyet, her uçuşun sonunda gerçekleştirilen debriefinglerdir. Debriefinglerde kabin ekipleri birbirlerine gözlemledikleri konular hakkında geri bildirimde bulunarak birbirlerinin gelişimlerine katkı sağlamaktadırlar. Konuya ilişkin olarak katılımcı B2 “*Biz uçuş sonu debriefing süreçlerinde kişileri eleştirmek üzerine değil, standardın eksik kalan yerleri görüldüyse ya da hatta standart fazlasıyla karşılandığı görüldüyse, herkesin birbirine bu gözlemlerini pozitif, negatif olarak vermesini istiyoruz*” ifadelerini kullanmaktadır. Katılımcı B4, B6, B8 ve B9 da debriefinglerin kişisel gelişimi sağlamak amacıyla gerçekleştirildiğine ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B4: “İyi de olsa, iyi olmasa da ben belirttiğim takdirde, bunu ekipteki arkadaşım bunu bilmesi gerekiyor kişinin, zaten debriefinglerimizde biz bunları konuşuyoruz. Amaç bu zaten daha iyisini yapabilmek”

B6: “...her uçuş sonrasında debriefing yapıyoruz. Yanlış yaptığımız, doğru yaptığımız şeyler orada konuşuluyor zaten”

B8: “Uçuş sonunda beklentimiz, debriefingte herkes bütün taşlarını dökecek, eve götürülmeyecek. Eve götürüldüğü anda çok geç. Biz işletmede şunu kabul etmiyoruz; debriefingte hiçbir şey söylemeyeyim, hiçbir şeyden bahsetmeyelim eve gidip ekranın arkasında bana bunu da yaptı, bana bunu yaptı, zaten onun şu’su kötüydü, çok geç”

B9: “Uçuş sırasında tespit ettiğim bir şey varsa debriefingde bir araya geliyoruz. Diyorum ki seni şöyle şöyle gözlemledim. Senin de söz hakkın var. Sen kendini düşüncelerini iletiyorsun”

Kabin ekiplerinin geliştirilmesi için gerçekleştirilen bir diğer faaliyet, performansa ilişkin gözlemlerin yapılmasıdır. Bu gözlemler uçak içerisinde genellikle kabin amirleri tarafından gerçekleştirilmekte ve gözlemlere ilişkin raporlar düzenlenmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı B2, B6 ve B9 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B2: “Şimdi kabin amiri, kabin memuru hakkında herhangi bir gözlemde bulunduğunda, bunu sözlü olarak bu arada ekibe bildirilmesi gerekiyor, ekip üyesine, ayriyeten de düzelemediğini ya da düzeldiğini gözlemlenmesi gerektiğini düşündüğü bir özellik ise bu observation olarak surveyin içinde yazıyor, belirtiyor”

B6: “...artı altında not alabilecekleri yer var observation dediğimiz, oradan kişinin debriefingte muhakkak söyleyeceğimiz şeyi var, hani uçuşta şöyleydi, böyleydi, onları da yazabiliyorlar”

B9: “Diyelim yolcu, ekibiniz güler yüzlü değil dedi. O ekip üyeleri takip ediliyor. Ekip üyelerine kabin hizmetleri departmanı diyor ki; bu arkadaşımızla ilgili böyle bir feedback var, takip eder misiniz. Genelde amirlerden istenir bu. Kabin amiri o uçuşta o kişiyi takip ediyor ve uçuş sonrası kabin hizmetlerine cevap yazıyor”

Katılımcıların ifadelerinden anlaşılabileceği üzere kabin ekiplerinin performansına ilişkin olarak sürekli olarak gözlem yapılmakta, performansların düzelip düzelmediğine ilişkin raporlar düzenlenmektedir. Bu sayede çalışanların eksik ya da hatalı olan yönlerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Çalışanların gelişime açık olması alt kategorisi değerlendirildiğinde, B havayolu işletmesinde çoğunlukla gelişime açık kabin ekiplerinin çalıştığı anlaşılmaktadır. Gelişime açık olmayan eski kabin ekiplerine ise yöneticiler değişikliklerin açıklamasını yapmakta, dolayısıyla değişimler sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Diğer bir yandan çalışanların geliştirilmesi için uçuş sonunda gerçekleştirilen debriefingler ve performansa yönelik gözlemler kullanılmaktadır. Bu sayede çalışanların eksik ya da hatalı davranışları doğru davranışlara dönüştürülebilmekte, dolayısıyla performans değerlendirme sisteminin başarısının artmasına katkı sağlanabilmektedir.

4.2.4.1.2. Sistemin gelişime açık olması

Performans değerlendirme sisteminin başarılı olabilmesi için kabin ekiplerinin gelişime açık olması kadar, sistemin de gelişime açık olması, sistemin eksikleri ya da yanlışlıkları var ise düzeltilebilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda verilerin analizinde B havayolu işletmesinde uygulanan performans değerlendirme sisteminin başarılı olabilmesi için sistemin geriye dönük değerlendirmesinin yapıldığına ve kabin ekiplerinden gelen geri bildirimlerle sistemin iyileştirilmeye çalışıldığına ilişkin bulgularla karşılaşılmıştır. Örneğin katılımcı B7 sistemin geriye dönük değerlendirmesinin yapıldığına ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“Şimdi tabi bizde daha yeni, daha 5 seneye girmedik galiba, şu ana kadar 2 senede bir böyle bir toplantı yapıldı; ihtiyaçlar konusunda, feedbackler konusunda, amacı konusunda, geri bildirimlerin nasıl olduğu konusunda. Gruplar halinde işte o gün kaç kişi varsa 20 kişi, 30 kişi gruplar haline gelip üzerine konuştuk...gelişen bir sistem çünkü feedback geliyor, yetersizdir, bunu bunu da ekleyelim, şunu da ekleyelim veya bu yanlış algılanıyor, bu şeyi nasıl değiştirebiliriz diye, çok iyi, iyi gibi şeyler”

Katılımcı B1 ise sistemin eksik ve yanlışlarının vermiş oldukları geri bildirimler ile düzeltildiğine ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“Burada kutucuk da var bilgilendirdi mi bilgilendirmedi mi? Çok şikayet aldı, kişi diyor ki ben bilmiyorum, bana bunu söylemedi diyor. Artık bunun önüne geçemediler oraya bir kutucuk koydular, bilgilendirdi mi? Bilgilendirmedi mi? O güzel oldu, o eklendi. O da çok güzel, feedback verildi mi verilmedi mi?...mesela şey değişti raporlarla; işe yeni başlamış, bir hafta olmuş ya sen onu nasıl değerlendireceksin ki, o zaten öğrenme aşamasında. Oysa 3 ay mı 6 ay mı ne bir süresi var galiba. O süre içerisinde yeni başlamışsa değerlendirmeye almıyor, o da değerlendiremiyor seni, ben de değerlendiremiyorum. Şikayet edildi, bu daha yeni, biz buna nasıl 4 verelim, ona verirsek diğerine haksızlık gibi gibi. O kalktı, harika oldu”

Benzer şekilde katılımcı B2 de sistemin eksik ya da yanlışlarının zaman içerisinde giderilmeye çalışıldığını, dolayısıyla sistemin gelişime açık bir sistem olduğunu aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“Eksiklikler mutlaka vardı, yaşayarak öğrenen bir sistem çünkü yeni bir sistemdi ve şirket içi, şirketin ihtiyacına göre şekillendirilmiş bir sistemdi. *** hanımın da hep bize söylediği gibi bu bizim için bizden yaratılmış bir sistem. Herhangi bir yerden modül alınıp, hani içine sığdırılmaya çalışılan bir durum değil. Biz ödül yöntemi ile ya da herkesin katılımcı olduğu bir sistemle kabin departmanını bir şekilde döndürüyoruz ve bunu baz alarak kabin survey’i yapmaya çalıştık ve dolayısıyla tabii ki gelen feedbackler, yetip yetmediği konusunda yapılan toplantılardan sürekli kendini yenileyebilecek bir sistem. Öncekinden şimdikine göre farkı, demin bahsettiğim ana hatlar çok birleşti. İşte güler yüz ve ekibi ile iyi geçinebilme apayrı konular olması gerektiği fark edilince, ikiye ayrılan başlık gibi, bunun gibi kendi kendine yenileniyor süreçte, devam ediyor”

Kabin ekiplerinden sisteme yönelik geri bildirim alınması konusu geri bildirim mekanizması içinde değerlendirilmesi gereken bir konu olduğundan, konuya ilişkin daha detaylı bilgiler ilerleyen bölümlerde verilmektedir.

Sistemin gelişime açık olması alt kategorisi değerlendirildiğinde, B havayolu işletmesinde uygulanan performans değerlendirme sisteminin gelişime açık bir sistem olduğu düşünülmektedir. Hem geriye dönük değerlendirmelerin yapılması hem de kabin ekiplerinden gelen geri bildirimler ile eksik ya da yanlışlarının düzeltilmesi sayesinde sistemin başarıya ulaşmasının mümkün hale geldiği değerlendirilmektedir.

4.2.4.2. Objektiflik

B havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda sistemin başarı ölçütleri teması altında ortaya çıkarılan bir diğer kategori, objektiflik kategorisi

olmuştur. Çalışmada objektiflik kişinin duygularından arınarak, tarafsız ve eşit bir şekilde performans değerlendirmesi yapması anlamında kullanılmaktadır. Bu kapsamda verilerin analizi sonucunda B havayolu işletmesinde performans değerlendirmenin tüm süreçlerinde objektifliğin amaçlandığı değerlendirilmektedir. Örneğin katılımcı B2 performans değerlendirmeye ilişkin raporlamalarda kabin ekiplerinin eşit tutulduğuna ilişkin “...çünkü sizin söylediğiniz şeyin sizin aleyhinize kullanılmayacağını, sizin bir cevap hakkınızın mutlaka olacağını ve de kimle alakalı ne yazarsanız yazın herhangi bir insanın rütbesinden, isminden ya da cisminden dolayı sizin önünüze geçmeyeceğini biliyorsunuz” açıklamasını yapmaktadır. Katılımcı B5 ise performans değerlendirmenin sübjektif olmaması gerektiğini “...onun da işte tartışabilir yanları var, kişilere göre, şeye göre yapılan değerlendirmelere göre çünkü az önce belirttiğim gibi değerlendirme olgunluk istiyor ve tanıtım gerekiyor. Sübjektifliğe kayan değerlendirme olma olasılığını minimize etmek lazım” ifadeleriyle açıklamaktadır. Katılımcı B6 da işletmelerinde herkesin eşit olduğuna ilişkin olarak “Bizde memur, amir, müdür ayırımı yoktur, herkes bizim içi aynıdır. Aynı şekilde değerlendirilir” ifadelerini kullanmaktadır.

Katılımcı B3 ise kabin ekiplerinin özel hayatlarındaki sorumluluklarının performans değerlendirmesine yansımaması gerektiğini, her bir kabin ekibi üyesinin eşit bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğini aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“Kişiler eşit şartlarda geliyorlar, eşit şartlarda geleceklerini beyan ederek geliyorlar. Tabii ki kişinin çocuğunun olması yorgunluğunu belki arttırıyordur belki, ama diğer kişilerin de yorgunluk periyodunu bilemezsiniz. Dolayısı ile anne diye tolerans göstermek ya da daha farklı şartlarda tolerans göstermek şeklinde değerlendirmeyip genel anlamda total bir performans sergileme. Herkes özveriyle çalışıyor çünkü, bunun sonunda eğer gözlemlenen bir şey varsa operasyon sırasında kendisi ile iletişim kurulabileceği düşünüyorum”

Katılımcı B4 de performans değerlendirme sürecine ilişkin yöneticilerle görüşebilme konusunda herkesin eşit haklara sahip olduğunu aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“...evet herkes alabilir. Yani kişisel bağlantıdan kastınız ben çok daha uzun süredir buradayım, herkesi tanıyorum, yine rahat rahat gelirim ama başka bir arkadaşımız da çok rahatlıkla randevusu alıp gidebilir. Bizim yöneticilerimizin her zaman kapısı açık, herkes aynı konumda ve herkesin buna hakkı var”

Diğer bir yandan performans değerlendirme sisteminde objektifliğin sağlanabilmesi için kabin ekiplerinin eşit ve doğru değerlendirildiklerine olan inançları da önemli görülmektedir. Doğru ve eşit değerlendirmelerin yapılmaması performans

değerlendirme sisteminin başarılı olma ihtimali azaltacaktır. Verilerin analizinde B havayolu işletmesinde zaman zaman eşit ya da doğru olmayan değerlendirmelerin yapıldığına ilişkin bulgularla da karşılaşmıştır. Örneğin katılımcı B6, B8 ve B9 konuya ilişkin olarak aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B6: “...mesela kabin amirlerinden bazıları şey yapmaya çalışıyor, nasıl diyeyim size, zarar görmesi için 1 veriyorlar. Hani puanı bilinçli olarak düşürmek için...”

B8: “...bazı kabin amirlerinin şu korkusu var; ben şimdi kişiye bunu söylersem, debriefingte de aktarırsam eksikliklerini, geliştirilmesi gereken noktalarını, bana gidip birazdan kötü puan verebilir. Bu kaygı hep var kabin amirlerinde...”

B9: Şöyle söyleyeyim; mesela bizim kabin memurları dönem dönem işe alınır. 20 kişilik dönemler halinde ve orada insanlar birbirini devresi gibi görebiliyor. Yani biz aynı dönem işe girdik, 20 gün beraber eğitim aldık, yediğimiz içtiğimiz ayrı gitmedi. Sonra ben amir oldum, siz memur kaldınız performanstan dolayı. Ben sizi değerlendirirken eskinin etkisinde kalabiliyorum. Hepimiz insanız yani bunlar olabiliyor... şunu görüyoruz bazı arkadaşlar ya ben çok iyi gitmiyorum, bugün anket notlarımı biraz bol tutarsanız sevinirim şeklinde, insanoğluyuz hepimiz, bunlar oluyor”

Katılımcıların ifadelerinden B havayolu işletmesinde zaman zaman eşit ya da doğru olmayan performans değerlendirmesinin yapıldığı anlaşılmaktadır. Ancak her ne kadar bu değerlendirmeler yapılsa da güvenilirlik kategorisinde anlatılacağı üzere, kabin hizmetleri müdürlükleri doğru ya da eşit olmayan performans değerlendirmesinin yapılmaması için çeşitli faaliyetler gerçekleştirmektedirler. Bu sayede performans değerlendirme sisteminin başarısını artırmaya çalışmaktadırlar.

4.2.4.3. Güvenilirlik

B havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda sistemin başarı ölçütleri teması altında ortaya çıkarılan bir diğer kategori, güvenilirlik kategorisi olmuştur. Güvenilirlik bu çalışma kapsamında performans değerlendirme sisteminin hedeflenen başarıyı kazanabilmesi ve kabin ekiplerinin sistemi taraflı bir şekilde kullanımını engellemek amacıyla kurulmuş olan mekanizmaları ifade etmektedir. Bu kapsamda B havayolu işletmesinde verilerin analizi sonucunda güvenilirliğin sağlanması için performans değerlendirme sisteminin iç kontrol mekanizmasının kurulduğuna ilişkin bulgularla karşılaşmıştır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B1 “*Bir olumsuz durum olduğunda, siz bir kabin memuruyla ilgili olumsuz, 1 vereceksiniz, o 1’i verdiğinizin karşısında açıklama yapmak zorundasınız*” ifadelerini kullanmaktadır.

Benzer şekilde katılımcı B2, B3, B4 de kabin ekiplerine düşük ya da yüksek not verildiğinde gerekçesinin de yazılması gerektiğini aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

B2: "...kabin amiri, kabin memuruna 1 veriyse 4 üzerinden, altına belirtmek zorunda neden 1 verdiğini, aynı şekilde kabin memuru da kabin amirine 1 veriyse yazmak zorunda"

B3: "Eğer siz 1'den 4'e kadar puanlama aşamasında 1 puan veriyorsanız, 1 puanı neden verdiğinize dair sistem bir yanıt bekliyor. Yanıt sonrasında da kişiye geri bildirim yapıp yapmadığınızı soruyor. Yani ben sizinle ilgili bir geri bildirimde buluyorsam sisteme öyle bir açıklama yapıyorsam sizin bundan haberinizin olup olmaması önemli aslında"

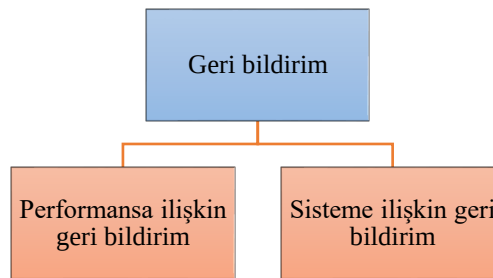
B4: "...çalışma koşullarında hani yeterli görülmediği için, yeterli değil anlamında oluyor çünkü eksi 1 olmuş oluyor. Ben onun sebebini belirtmek zorundayım ki onu düzeltebilelim...4'te de açıklama yazıyorum yine"

B5: "...şayet 1 veriyorsanız açıklama yazmanız gerekiyor, iyi verdiğimizde de yazmamız gerekiyor. Olumlu ve olumsuz gözlem diye ayrı bir hane var. Yazdığınızla yukarıda verdiğinizin tutarlı olması adına aşağıdaki açıklamayı yapmamız gerekiyor"

Katılımcıların ifadelerinden de anlaşılaçağı üzere kabin ekipleri birbirlerine yüksek ya da düşük not verdiklerinde, bunun gerekçesini de yazmak zorundadırlar. Bu uygulama sayesinde performans değerlendirme sisteminin iç kontrolü sağlanarak sistemin başarısının artırılmaya çalışıldığı değerlendirilmektedir.

4.2.4.4. Geri bildirim

B havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda sistemin başarı ölçütleri teması altında oluşturulan bir diğer kategori, geri bildirim kategorisi olmuştur. Geri bildirim kategorisi altında performansa ilişkin geri bildirim ve sisteme ilişkin geri bildirim alt kategorileri yapılan analiz sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Şekil 4.17'de geri bildirim kategorisi ve alt kategorileri gösterilmektedir.



Şekil 4.16 Geri bildirim kategorisi ve alt kategorileri

4.2.4.4.1. Performansa ilişkin geri bildirim

Çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri, eksik ya da hatalı oldukları davranışlarını düzeltebilmeleri, performanslarını artırabilmeleri, dolayısıyla örgütün amaçlarına ulaşmaya katkı sağlayabilmeleri için mutlaka performanslarına ilişkin geri bildirimin verilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda B havayolu işletmesinde kabin ekiplerine performanslarına yönelik geri bildirim verildiğine ilişkin bulgularla karşılaşılmıştır. Örneğin katılımcı B1 ve B3 değerlendirmenin gerçekleştirildiği yazılımın geri bildirim vermeye yönelik kabin ekiplerini yönlendirdiğini aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

B1: “Burada kutucuk da var bilgilendirdi mi bilgilendirmedi mi? Çok şikâyet aldı, kişi diyor ki ben bilmiyorum, bana bunu söylemedi diyor. Artık bunun önüne geçemediler oraya bir kutucuk koydular. Bilgilendirdi mi? Bilgilendirmedi mi? O güzel oldu, o eklendi. O da çok güzel, feedback verildi mi verilmedi mi?”

B3: “Eğer siz 1'den 4'e kadar puanlama aşamasında 1 puan veriyorsanız, 1 puanı neden verdiğinize dair sistem bir yanıt bekliyor. Yanıt sonrasında da kişiye geri bildirim yapıp yapmadığınızı soruyor. Yani ben sizinle ilgili bir geri bildirimde buluyorsam, sisteme öyle bir açıklama yapıyorsam sizin bundan haberinizin olup olmaması önemli aslında”

Kabin ekiplerine geri bildirim verildiğine ilişkin olarak katılımcı B2, B4, B5, B6 ve B9 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B2: “Şimdi kabin amiri, kabin memuru hakkında herhangi bir gözlemde bulunduğunda bunu sözlü olarak bu arada ekibi bildirilmesi gerekiyor...Biz uçuş sonu debriefing süreçlerinde kişileri eleştirmek üzerine değil, standardın eksik kalan yerleri görüldüyse ya da hatta standart fazlasıyla karşılandığı görüldüyse, herkesin birbirine bu gözlemlerini pozitif, negatif olarak vermesini istiyoruz”

B4: “Ben onun sebebini belirtmek zorundayım ki onu düzeltebilelim...Yapıyoruz, yani dediğim gibi hani iyi performans göstermiş olan arkadaşla iyi gösterdiğine dair, hangi konudan nasıl bir performans gösterdiğine dair bilgi veriliyor. Onun dışında da iyi performans göstermemiş arkadaşla sebebi söyleniyor, ne olduğu açıklanıyor”

B5: “Varsa biz sapma uçuş sonunda söyleniyor. Hani senin burada eksiğin vardı diye. Onun anlamı da survey aracılığıyla departmana bildirme yapılacağı”

B6: “Bir barajımız var, o barajın altında olan herkesi kabin base müdürleri görüşmeye çağırıyor. Açıyorlar hangi sorularda eksikler gelmiş, atıyorum üniforma konusu, iletişim konusu her ne konuda eksiklik varsa bunun feedback'ini veriyorlar birebir görüşmelerde”

B9: “...bu tamamen kişiyi geliştirmek üzerine kullanılan bir sistem. Yani kişinin güler yüzü ile ilgili bir sıkıntı, kişinin bilgi, beceriler ile ilgili gözlemlenen ve base'in ortalamasının altında kaldığı bir

durum varsa, yöneticileri bunu karşılıklı feedback çerçevesinde geliştirmeye yönelik kullanıyorlar ve ödüllendirmeye yönelik bahsettiğim gibi”

Katılımcıların ifadelerinden anlaşılacağı üzere B havayolu işletmesinde kabin ekiplerinin performansına yönelik geri bildirim mekanizması etkin bir şekilde çalışmaktadır. Bu geri bildirimler yöneticilerle görüşmeler yoluyla verilebilirken, uçuş sonunda gerçekleştirilen debriefingler aracılığı ile de verilebilmektedir. Geri bildirimlerin debriefingler ile verildiğine ilişkin olarak katılımcı B5, B6, B7, B8 ve B9 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B5: “...debriefing yapma zorunluluğu var, şirket el kitaplarında da yazan odur. Debriefing esnasında varsa benim gözlemlediğim bir konu onu da bildirmek zorundayım”

B6: “...her uçuş sonrasında debriefing yapıyoruz. Yanlış yaptığımız, doğru yaptığımız şeyler orada konuşuluyor zaten”

B7: “...onun dışında sözlü olarak her uçuş sonrası bir debriefing yapıyoruz, orada da herkes memur memura, amir memura veya memur amire bu konuda bir feedback verebiliyor”

B8: “...uçuş sonunda beklentimiz, debriefingte herkes bütün taşlarını dökerek, eve götürülmeyecek. Eve götürüldüğü anda çok geç”

B9: “Uçuş sırasında tespit ettiğim bir şey varsa debriefingde bir araya geliyoruz”

4.2.4.4.2. Sisteme ilişkin geri bildirim

Performans değerlendirme sisteminin başarılı olması, çalışanlara verilen geri bildirimlerle onların gelişimini sağlamak kadar, sisteme ilişkin geri bildirimlerin alınıp iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinin yapılmasına da bağlıdır. Bu kapsamda B havayolu işletmesinde sisteme ilişkin geri bildirimlerin alındığına ilişkin bulgularla karşılaşmıştır. Katılımcı B2 sisteme ilişkin alınan geri bildirimlerle gerekli düzeltme ve iyileştirmeleri gerçekleştirdiklerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“...sadece kabin amirleri tüm ekipler için değil, ekip üyeleri de kabin amirleri için de dolduruyor ki her taraftan bir bakış açısına sahip olalım diye. İçeriği de gayet zengin aslına bakarsanız, dönem dönem bunu değiştiriyoruz. Çünkü güler yüz ve ekip içi iletişim birlikteyken mesela bir zamanlar ilk çıktığında, sonrasında güler yüzün ayrı bir alt segment olması gerektiğini, ekip iletişiminin ayrı olması gerektiğini düşünerek ayırdık. Çünkü yolcuya güler yüzlü olmayabilir, ekibe olabilir, ekiple iletişimi iyi olduğu için güler yüzün eksikliğini fark edememiş olabilir. Bu tip geri gelen feedbacklere göre, sağladığımız sonuçlara göre tekrardan regüle ediyoruz”

Konuya ilişkin olarak katılımcı B5 ise hem sistemin kurulması esnasında hem de sistemin uygulanmaya başlamasından sonra sisteme yönelik alınan geri bildirimlerle

geliştirmelerin yapıldığını “İlk bu sisteme geçilmeden zaten bir tanıtımla başladı süreç. O dönemde herkes görüşlerini bildirdi. Tanıtımdan sonra sistem devreye girdi. Sistem devreye girdikten sonra halihazırda uygulanıyorken de geribildirim ona göre alındı” cümleleriyle açıklamaktadır. Benzer şekilde katılımcı B7 de sisteme ilişkin geri bildirim mekanizmasının çalıştığını aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“Gelişen bir sistem çünkü feedback geliyor, yetersizdir bunu da ekleyelim, şunu da ekleyelim veya bu yanlış algılanıyor, bu şeyi nasıl değiştirebiliriz diye çok iyi, iyi gibi şeyler...Gerekirse ihtiyaca göre anketteki item de değişebiliyor. İşte bunu da eklesek diye. Bunlar nereden geliyor operasyona katılan kabin memurları, amirlerden geliyor. Ya bunu yaptık ama bunu da yapabiliriz, bir madde daha ekleyebiliriz veya yanlış algılanıyor, böyle değerlendiriliyor, ne yapabilirim diye. Arkadaşların hepsi de uçucu olduğu için onlarla tabi konuşurken, tecrübe paylaşıırken birebir işi de biliyorlar”

Katılımcı B1 ise kabin ekiplerinden alınan geri bildirimler ile değişen bir performans değerlendirme uygulaması hakkında aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

“...mesela şey değişti raporlarla; işe yeni başlamış, bir hafta olmuş ya sen onu nasıl değerlendireceksin ki, o zaten öğrenme aşamasında. Oysa 3 ay mı 6 ay mı ne bir süresi var galiba. O süre içerisinde yeni başlamışsa değerlendirmeye almıyor, o da değerlendiremiyor seni, ben de değerlendiremiyorum. Şikayet edildi, bu daha yeni, biz buna nasıl 4 verelim, ona verirsek diğerine haksızlık gibi gibi. O kalktı, harika oldu”

Katılımcı B3, B6 ve B8 de kabin ekiplerinden sisteme ilişkin geri bildirim alınarak bu geri bildirimlerin göz önünde bulundurulduğunu aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

B3: “Hemen uygulama gerekliliğine alışkın bir topluluk olduğumuz için sadece bazı maddelerde dediğiniz gibi neden böyle bir sistem kurulduğu ya da bu maddenin değerlendirilmesine ne gerek var diye düşüncesi olan kişi zaten belirtebilme hakkına sahip. Bu konuyla ilgili geri bildirim yapabilme hakkına sahip. Bunlar hepsi de değerlendiriliyor, yani göz önünde bulunduruluyor”

B6: “Genel anlamda eğer ki bir konuda şikâyet varsa zaten bunları dikkate alıyoruz, onu nasıl geliştirebilirizi düşünüyoruz. Dediğim gibi bu sistem hala gelişebilecek olan bir sistem. Onların her zaman önerilerine açığız. Yani bakıyoruz onlara”

B8: “...kişi derse ki ne gerek var bizi değerlendirmeye bu ayrı, bu sistemi eleştiren bir şey değil, eleştirisel bir yaklaşım değil. Ama kişi derse ki ya evet burada böyle bir puanlama var, bu bu bu maddeler var, ama bence şu madde de buraya eklenmeli, puanlamaya bir de bu da katılmalı dediğinde, evet dikkate alınıyor”

Katılımcıların ifadelerinden anlaşıldığı üzere B havayolu işletmesinde sisteme ilişkin geri bildirim mekanizması etkin bir şekilde çalışmaktadır. Kabin ekipleri

performans değerlendirme sisteminde değişmesini ya da iyileştirilmesini düşündükleri konuları yöneticileri ile rahatlıkla paylaşabilmekte, bu görüşler de yönetim tarafından dikkate alınmaktadır.

Kabin ekiplerinin sisteme ilişkin görüşleri yüzyüze görüşmeler yoluyla alınabildiği gibi havayolu işletmesinin kullanmış olduğu olay raporlama sistemi (Case Reporting System-CRS) üzerinden de alınabilmektedir. CRS üzerinden önerilerin alındığına ilişkin olarak katılımcı B1, B2 ve B9 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B1: “CRS’e yazıyoruz. O da belirli bir şey olursa, bakıyorlar aaa öyle mi diyorlar. O zaman düzeltiyorlar. Case açıyorsunuz işte olay bilgilendirme raporu açıyorsunuz... CRS’ler, biz güzel raporlar yazıyoruz. Şirket diyor ki bize bildirin aksaklıkları ya da ne yapılabilir mesela, işte biraz daha muhalif düşünmek için öneri istiyorlar”

B2: “Biz onun için case reporting sistemi kullanıyoruz. Herhangi bir servis konsepti, prosedür yeni yazılan, bir uygulama gerçekten iş yükü yarattığı ve problem yaratıyorsa o zaten case reporting üzerinden bize dönüyor”

B9: “CRS dediğimiz bir sistem var. Bu bizim uygunluk izleme departmanımız tarafından yönetiliyor bu sistem. Administrator’leri onlar. Herhangi bir çalışan sisteme girip kabin hizmetlerini seçip, survey sistemi altında bir başlıkta her türlü fikrini oraya iletebilir”

Geri bildirim kategorisi genel olarak değerlendirildiğinde, B havayolu işletmesinde hem kabin ekiplerine hem de sisteme yönelik geri bildirim mekanizmasının etkin bir şekilde çalıştığının söylenmesi mümkündür. Kabin görevlilerine yönelik geri bildirimler yöneticiler ve kabin amirleri tarafından gerçekleştirilirken, sisteme yönelik geri bildirimler sistemin kullanıcısı pozisyonunda olan kabin amirleri ve kabin görevlileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Hem kabin ekiplerine hem de sisteme yönelik yapılan geri bildirimler ile iyileştirme ve geliştirmelerin yapılmasının sistemin başarılı olmasına katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

4.2.4.5. Değerlendiricilerin nitelikleri

B havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda sistemin başarı ölçütleri teması altında ortaya çıkarılan son kategori, değerlendiricilerin nitelikleri kategorisi olmuştur. Kabin ekipleri bir uçuş görevi esnasında farklı hiyerarşik pozisyonlarda görev yapabilmektedirler. Örneğin bir kabin amiri, kabin görevlisi için üst pozisyonundayken, uçuş faaliyetinin gerektirdiği bazı görevlerde kabin görevlisinin

çalışma arkadaşı gibi görev yapabilmektedir. Dolayısıyla kabin ekipleri birbirlerini hem görev performansı açısından hem de bireylerarası davranış ve gönüllülük temelindeki davranışlarını içeren kurumsal performans (Camgöz ve Alpten, 2006) açısından değerlendirebilmektedirler. Bu kapsamda performans değerlendirme sistemi ve sürecinin başarılı olabilmesi için değerlendiricilerin işe ilişkin bilgi seviyeleri, iletişim becerileri ve liderlik özellikleri gibi niteliklerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Verilerin analizi sonucunda değerlendiricilerin niteliklerine ilişkin bulgularla karşılaşılmıştır. Örneğin katılımcı B3 ve B4 değerlendiricilerin tecrübesinin önemli olduğuna ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B3: “Şimdi değerlendirme yapan kişiler, herkes birbirinden farklı sonuç olarak. Sadece belirli kriterler var, belirli maddeler var. Maddelerin de değerlendirilmesine verilen puanlamada öneriler var bizim için, bir guide var. O guide usullerince değerlendirirken benim geçmişteki birikimim, bilgi altyapım, ondan sonra nasıl söyleyeyim kişinin mesai, aslında onlar da etkiliyor puanlama aşamasında”

B4: “Tabii ki burada tecrübe çok önemli, tecrübeniz varsa, tecrübeli iseniz o anlamda, mesela bir uçuş çok sorunlu bir uçuştur ama çok rahat geçirebilirsiniz. Hani ekibinize de geçirebilirsiniz, çok rahat şekilde geçirebilirsiniz. Ama daha yeni olmuş olan bir amir, o kadar çok tecrübesi olmayan, tamam bilgileri taze ama tecrübeyle çok bağlantılı. Bir de kişilere bakış açımız, o da tabii ki önem taşıyor. Yani çok bağlantı olduğunu düşünüyorum”

Katılımcı B1 ve B5 ise değerlendiricilerin iletişim becerisinin performans değerlendirme süreci üzerinde etkili olduğunu aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

B1: “...yani güzel iletişim, güçlü iletişim çok önemli. Yatıya gidiyorsun beş karış surat, uçuşa gelmek istemedim, çocuğumu bıraktım geldim falan, öyle yok, olmamalı. Tabii ki etkiler. Beni de etkiler yani... Tabii ki de eder. Direkt en başta iletişim becerisi. Bu çok çok önemli. Tabii ki de etki eder”

B5: “...sizin bir geri bildirim yaparken verdiğiniz üslup ya da yönlendirmeye görev akışında daha hızlı yapılması gereken bir şey varsa, fark ettiğiniz bir şey varsa, bir bilgi paylaşımı gerekliliği varsa buradaki üslubunuz ve oradaki bilginiz aslında karşıdaki kişiyi, sizi değerlendiren kişi karşısında size saygınlık kazandırıyor. Yani puanlamasını performansa ek olarak çalışkansınız, yapıyorsunuz, görevinizi zamanında yapıyorsunuz ama işleri yönetme beceriniz, hâkimiyetiniz, kurduğunuz iletişim dili de kişileri daha pozitif etkiliyor. Çünkü gün sonunda şeyi duyabiliyorsunuz; bunları bize geri bildirim yaptınız, teşekkür ediyoruz, öğrenmiş olduk ve geribildirim usullerinizde kullandığınız dil, üslubunuz gerçekten çok öğretici ya da benim moralimi çok bozdu, bana bunu sordunuz diyerek algılayabilen arkadaşlar var. Aslında karşıdaki algıyı etkiliyor, sizin performansınızı da diğer birlikte uçtukları arkadaşlarla kıyaslıyorlar. Diyorlar

ki; bana bunu şu kişi de söylemişti, bu yolla söylemişti, bu kişi de söyledi ama daha iyi bir yol ve çok fazla kişi var, çok fazla geçmiş var, farklı alt yapılar var. Birbirimizden aslında birçok şeyi örnek alıyoruz”

Katılımcı B3 ve B7 performans değerlendirme süreci üzerinde liderlik özelliklerinin etki edebileceğini aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

B3: “Nasıl derler idol olarak belirleme gibi. Mesela ilk başlıyor eğitim uçuşlarına başlıyor, derken ilk uçuşlarına başlıyor, ilk uçuş hatlarını bitirdikten sonra bir amir ile uçuyor. Diyor ki; ben bu amirimin çalışmasını, duruşunu, şirketi temsiliyetini, üslubunu, ekip arkadaşlarıyla olan performansını çok beğeniyor. Çok beğendim bu şekilde olmak istiyorum. Mesela soruyorsunuz, mesela şunun gibi olmak istiyorum gibi zaman zaman geri bildirimler oluyor. Dolayısıyla o kişileri değerlendirirken diğer kişilerle de kıyasladığı muhtemel oluyordur, kişinin performansına ek fayda sağlayan kriterlerdir diye düşünüyorum”

B7: “Çünkü hem psikolojik olarak bir toparlamak lazım, bir empati hem de arkadaşın rahat çalışabilmesi için bir fırsatımız varsa, ekipçe yapıyorsak çünkü uçuştasınız, departman yok, kimse yok orada da, ekibin kendisini amir yönlendiriyor, onun o yönetebilme özelliği yoksa empati kuramaz, arkadaşlarını rahat çalıştıramaz”

Katılımcı B9 ise değerlendiricilerin niteliklerinin değerlendirme süreci üzerinde önemli olduğunu, dolayısıyla değerlendiricilerin niteliklerini artırabilmek adına çeşitli eğitimler verdiklerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

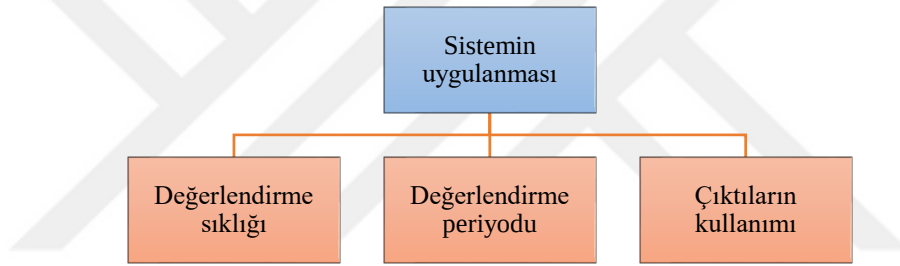
“Elbette ki her birinin feedback verme metodları farklı farklı olabilir. Biz bunları standart hale getirmeye çalışıyoruz ve bunları eğitimlerle destekliyoruz. Liderlik eğitimleri veriyoruz, kuşaklararası yöneticilik eğitimleri düzenliyoruz, farklı farklı kişisel gelişim eğitimleri ile bunları bir araya getirmeye çalışıyoruz. Kabin hizmetleri yönetimi de belli dönemlerde zaten birim içi toplantılarında bunları ele alıyor... Kabin amirlerinin bir kere yöneticiden çok farkı yok, çünkü günün sonunda da feedback veriyor ekibine. Dolayısıyla onları da eğitimlerle destekliyoruz. Kabin amirlerine yönelik eğitimler de veriyoruz”

Sistemin başarısı teması genel olarak değerlendirildiğinde ise, B havayolu işletmesinde sistemin ve çalışanların gelişime açık olması sayesinde gerçekleşecek yeniliklere uyumun kolaylaşacağı düşünülmektedir. Performans değerlendirme sisteminin herkese eşit bir şekilde uygulanması ve çalışanların doğru değerlendirildiğine inanması sayesinde çalışanların sisteme olan inançlarının artacağı, sistemi daha kolay bir şekilde benimseyecekleri, dolayısıyla sistemin başarılı olacağı değerlendirilmektedir. Bir diğer yandan hem kabin ekiplerine hem de sisteme yönelik geri bildirimler sayesinde kabin ekiplerinin ve sistemin geliştirilmesi gereken yönlerinin ortaya

çıkarılabileceği, bunlara yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilebileceği ve sistemin başarısının artacağı düşünülmektedir. Son olarak değerlendiricilerde bulunan olumlu liderlik özellikleri, iletişim kurabilme nitelikleri ve iş bilgisi sayesinde performans değerlendirme sürecinin daha başarılı olacağı, dolayısıyla performans değerlendirme sisteminin başarısının artacağı değerlendirilmektedir.

4.2.5. Sistemin uygulanması

B havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılan son tema, sistemin uygulanması teması olmuştur. Sistemin uygulanması teması değerlendirme sıklığı, değerlendirme periyodu ve çıktıların kullanımı kategorilerini içermektedir. Şekil 4.18’de sistemin uygulanması teması ve kategorileri gösterilmektedir.



Şekil 4.17 Sistemin uygulanması teması ve kategorileri

4.2.5.1. Değerlendirme sıklığı

Değerlendirme sıklığı kabin ekiplerine performans değerlendirmenin hangi sıklıkla yapıldığını ifade etmektedir. Verilerin analizine göre hem kabin amirleri hem de kabin görevlileri her uçuşun sonunda birbirlerini değerlendirmektedirler. Konuya ilişkin olarak katılımcı B8 *“Her uçuş sonrası her bir kabin memuru kabin amiri tarafından değerlendiriliyor, aynı zamanda kabin amiri de memurlar tarafından değerlendiriliyor”* ifadelerini kullanmaktadır. Benzer şekilde katılımcı B2, B3, B4 ve B7 de aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B2: “Her uçuş sonrasında doldurulması zorunlu olan, ekipler bunları birbirleri için dolduruyorlar. Sadece kabin amirleri tüm ekipler için değil, ekip üyeleri de kabin amirleri için de dolduruyor”

B3: “Bizim kendi belirlediğiniz bir sistem var, kabin survey sistemi. Bu yöntem sayesinde kabin ekipleri birbirlerini, kabin memuru amiri olacak şekilde, amir de kabin memurlarını pozisyonlarına göre değerlendiriyor. Uçuş sonlarında her uçuş sonunda bir değerlendirme yapılıyor”

B4: “Kabin içinde herkes birbirini değerlendirebiliyor. Şöyle; herkes birbirini derken, ekip çalışanları kabin amirini, kabin amiri de diğer ekip çalışanı olarak çalışan arkadaşları değerlendiriyor. Her uçuş sonrasında böyle bir değerlendirme var”

B7: “Her uçuş sonrasında uçuşa katılan arkadaşlar birbirlerini resmi olan bir anketten değerlendiriyor. Orada her pozisyondaki arkadaş her pozisyondaki arkadaş için değerlendirme yapıyor. Yani amir de uçuş sonrası arkadaşlar tarafından değerlendiriliyor”

Katılımcıların ifadelerinden anlaşılabacağı üzere kabin ekipleri her uçuş sonunda birbirlerini değerlendirmektedirler. Her uçuş sonu performans değerlendirmesi yapılmasının değerlendirme hatalarından kaçınmaya yardım edeceği, kabin ekiplerinin performans değerlendirme kriterlerine olan dikkatini, dolayısıyla performans değerlendirme sisteminin başarısını artıracığı değerlendirilmektedir.

4.2.5.2. Değerlendirme periyodu

Değerlendirme periyodu, performans değerlendirme raporlamalarının hangi periyotlarla yapıldığını ifade etmektedir. Verilerin analizine göre B havayolu işletmesinde performans değerlendirme raporlamaları 3 aylık olarak yapılmaktadır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B6 “*Her base’imizde de ikişer tane base müdürümüz var ve ikişer tane de asistanımız var. Asistanlar bütün bunların takibini sağlıyorlar ve üç ayda bir karneler çıkartıyoruz performans değerlendirmesine yönelik*” ifadelerini kullanmaktadır. Benzer şekilde katılımcı B1, B5 ve B9 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B1: “3 ayda bir de güler yüz kategorisi, bir de genel başarı kategorisi, 2 kategoride birinciler seçiliyor”

B5: “3 aylık periyotlarla da karneler çıkıyor. Orada belirli kriterler var, base’inize göre, bulunduğunuz, çalıştığınız merkeze göre kaçınıcı sırada olduğunuz, base ortalamasının ne olduğu o ilgili madde için ve sizin kaçınıcı sırada olduğunuz, detaylarını o karne size gösteriyor”

B9: “Bu anket neticesinde çalışanların bir ortalaması çıkıyor. Biz bunu yıllık 4 periyotta uyguluyoruz. 4 periyot var. Her periyotta ilgili base’in ortalaması ve çalışma arkadaşımızın ortalaması ortaya çıkıyor”

Katılımcıların ifadelerinden anlaşılabacağı üzere B havayolu işletmesinde performans değerlendirmeler 3 ayda bir raporlanmaktadır. Yılda 4 kez gerçekleşen raporlamalar sayesinde kabin ekiplerinin geliştirmesi gerekli olan yönlerini daha kısa süre içinde görebildikleri, bir sonraki dönem için ne yapmaları gerektiğini daha çabuk

öğrenebildikleri, ödül sisteminin varlığı sayesinde sonraki döneme ilişkin motivasyonlarının arttığı, performans değerlendirme kriterlerine daha fazla dikkat ederek sistemin başarısını artıracakları değerlendirilmektedir.

4.2.5.3. Çıktıların kullanımı

Çıktıların kullanımı performans değerlendirme sisteminden elde edilen verilerin insan kaynaklarının diğer işlevlerinde kullanılıp kullanılmadığını ifade etmektedir. Verilerin analizine göre B havayolu işletmesinde performans değerlendirme sisteminin temel amacı, kabin ekiplerini ödüllendirmek ve kişisel gelişimlerini sağlamaktır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B2 performans değerlendirme sisteminin ana amacının ödüllendirme olduğunu aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“...ana konumuz bizim ödüllendirme sistemi ve standardı takip etme. Hani kimsenin cezai işlem, hani ortalamanın altında kaldı gibi bir aksiyonumuz yok açıkçası kabin departmanı olarak. Aksine üç ayda bir birincilere ödüller verme, kendi programını istediği gibi yazma ödülleri, sene sonunda toplayıp kutlama yapma gibi, bu tip teşvik edici sonuçlar çıkıyor bizim kabin surveyimizden”

Katılımcı B6 ise sistemin temel amacının ödüllendirme olduğunu ve salt performans değerlendirme sistemi sonuçlarından dolayı kabin ekiplerinin işten çıkarılmayacağını aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“Bu sistem aslında daha çok ödül verme amaçlı...bir de bunu zamana bırakıyorlar, bakalım ne olacak? Bakalım başladık birileri mi işten çıkarılacak? bu sistemden dolayı, yoksa hani gerçekten söyledikleri gibi daha çok ödül üzerinde yapılmış bir sistem mi? Onu artık gözlemlediler. O konuda hani biliyorlar ki performans sisteminden dolayı işten, sırf ondan dolayı çıkarmayız”

Katılımcı B9 da sistemin hem ödüllendirme amacıyla hem de kişinin gelişiminin sağlanması amacıyla kullanıldığını aşağıdaki gibi açıklamaktadır;

“...bu tamamen kişiyi geliştirmek üzerine kullanılan bir sistem. Yani kişinin güler yüzü ile ilgili bir sıkıntı, kişinin bilgi, beceriler ile ilgili gözlemlenen ve base'in ortalamasının altında kaldığı bir durum varsa, yöneticileri bunu karşılıklı feedback çerçevesinde geliştirmeye yönelik kullanıyorlar ve ödüllendirmeye yönelik bahsettiğim gibi”

Katılımcı B1 ve B7 sistemin kişilerin gelişimini sağlamak amacıyla kullanıldığını ilişkin olarak aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B1: “...bu sistemi niye kullanıyorsunuz? pozitif olsun diye. İnsanlar atıyorum sen hiç gülmedin. Ben sana bunu söylemeliyim ki sen kendini değiştir. Ben söylemezsem senin hakkında yazan, pozitif olamam ki”

B7: “...maksat orada kötü not vermemek, o zayıf tarafı kapatmak. Ondan sonra yanlış alışkanlıkları doğru alışkanlık olarak uçuşta göstertmek”

Katılımcıların ifadelerinden anlaşılacağı üzere performans değerlendirme sisteminin temel amacı kişisel gelişimi sağlamak ve kabin ekipleri ödüllendirmektir. Bu kapsamda B havayolu işletmesinde çeşitli ödül mekanizmalarının kurulduğu anlaşılmaktadır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B1 ve B2 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B1: “3 ayda bir de güler yüz kategorisi, bir de genel başarı kategorisi, 2 kategoride birinciler seçiliyor 1.'ye 2.'ye, 3.'ye işte madalyalar falan takılıyor. Güzel kendi içinde bir ödül sistemi var, işte çeyrek altın gibi, ben hatta son iki-üç güler yüz birincisi olmuştum mesela. Güzel motive ediyor, güzel bir sistem”

B2: “Birinciler toplanır teşekkür edilir, şirketimizin genel müdürü tarafından kendileri anons edilir. Aşağıda toplanılır. ***'dan, ***'dan her yerden birinciler gelir. Kendilerine rozetleri takdim edilir müdürlerimiz tarafından, yine şirketin genel müdürü, CEO'su tarafından. Akşam onlar için eğlence düzenlenir, birlikte götürülür, eğlenilir, altın verilir, senelik yine birinciler seçilir, onlara da keza aynı şekilde. Dediğim gibi bir de programlarını yapma hakları verilir. Çokça aslında geri dönüş alıyorlar”

Katılımcı B3 ödül sistemi sayesinde kabin ekiplerinin motivasyonlarının arttığını aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“Kişiler kendini göstermeye çalışıyor çünkü güler yüz birinciliği ya da performans birinciliği insanların arı gibi çalıştığını, normal şartta da çalışan kişinin aslında bunun survey anlamında da kişiler tarafından tanınma ve ödüllendirme sistemi ile nasıl söyleyeyim motivasyon sistemi ile aslında değerlendirileceğini bilerek çalışıyor...Dolayısıyla aslında birçok alanda terfi anlamında demeyelim de diğer alanlarda destek sağlamaya çalışıyor sistem ve kişiler bu motivasyon kaynaklarının da bilincinde olduğu için daha etkin davranıyorlar bence”

Katılımcı B6 ve B9 ise performans değerlendirme sonucunda iyi sonuçlar elde eden personelin ödüllendirildiğini ve hep beraber bu başarıyı kutladıklarını aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

B6: “Hepsini topluyoruz, bütün ekipleri topluyoruz. Ondan sonra bu sene işte bir mekânı kapattık. Orada eğlence yaptık. Gündüz de burada tören yaptık. Çok motive oluyorlar, mutlu oluyorlar genel anlamda. İlk başta tabii insanların böyle bir sisteme, özellikle amirlerin önyargısı oldu ama sonuç olarak hep güzel şeyler gördükleri için performans değerlendirmen kötü diye biz kimseyi işten çıkarmadığımız için tam tersine ödüllendirdiğimiz için şu an sistemimiz çok güzel işliyor”

B9: Şöyle söyleyeyim; bu gerçekten güzel bir kutlama olarak yapılıyor, çalışanlar buraya toplanıyor bütün base'lerden, üniformalarıyla geliyorlar arkadaşlar ve burada genel müdürümüzün de katılımı

ile onlara bir konuşma yaparak hepsi sahneye tek tek çağrılarak tebrik ediliyor. Bu arkadaşlara farklı farklı sürprizler de yapıyoruz bu arada ve sonrasında arkadaşlarla bir gece yemek tertip ediliyor”

Maddi ödül sisteminin haricinde B havayolu işletmesinde manevi ödül olarak kabul edilebilecek başarılı kabin ekiplerinin işletme çapında duyurulması, küçük semboller ve rozetler verilmesi, çalışma yılı plakeleri gibi ödüller de bulunmaktadır. Konuya ilişkin olarak katılımcı B2, B3, B4, B6 ve B9 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B2: “Birinciler, ikinciler, üçüncüler paylaşılıyor, brifing file olarak yine bütün ekiplerle paylaşılıyor”

B3: “Terfilerde de var. Amirlik terfisinde ya da dediğiniz gibi senelik doldurma ile alakalı 10. Senesi, 20. senesi gibi plakeler, bir kutlama, son zamanlarda mesela gözlemliyoruz bir iç sistemimiz var orada fotoğraf paylaşımı şeklinde de yapıyorlar”

B4: “...performansı iyi olan arkadaşlar zaten aynı zamanda şirket içinde de hem duyuru yapıyorlar hem de küçük bir rozet takma töreni gibi şey yapıyor”

B5: “...ilan etme ile ilgili kısım şeyde var, performans birincileri adı altında. İşte en güler yüzlü çalışan, performans değerleri en yüksek çalışan diye öyle bir ilan var”

B6: “...sadece kazananlar yayınlanıyor, ayrıca brifing odalarına da onların resimlerini asıyoruz”

B9: “...bir kere bu kişiler şirket içerisinde anons ediliyor, işte dönemin performans birincileri diye”

Yapılan analiz sonucunda B havayolu işletmesinde hem maddi hem de manevi ödüllerin bulunduğu, bu ödüllerin çalışanların motivasyonlarını artırdığı ve performans değerlendirme sistemine olan bağlılığı artırdığını söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer bir yandan kabin ekipleri tarafından manevi ödüllerin daha önemli olduğuna ilişkin bulgularla da karşılaşmıştır. Örneğin katılımcı B4 manevi ödüllerin kendisi için daha önemli olduğunu aşağıdaki gibi açıklamaktadır;

“...manevi olarak da tabii ki ödül çok önemli, şirketiniz tarafından gerçekten üstün performans göstermiş olduğunuz bir şirkette bunun yöneticiler tarafından bilinmesi çok iyi yani...Sonuçta herkes para için çalışıyor ama bunun maneviyatı da, özellikle şirketimizin bu konuda bunu bu şekilde görmesi, değerlendirmesi ve çalışanlarını onore etmesi çok büyük önem taşıyor bence ve bu çok daha önemli”

Benzer şekilde katılımcı B3, B5, B8 ve B9 da manevi ödüllerin daha önemli olduğuna ilişkin olarak aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B3: “Bence ismin duyurulması bile en çok onore edenlerden bir tanesi çünkü düşündüğünüzde olabiliyormuş. Böyle bir kriter var, bunun üzerine, bu kriterler üzerine biz aramızda böyle bir insana çok yüksek puan verdik çünkü evet gerçekten çok güler yüzlüydü. Evet gerçekten iyi

çalışıyor, işini hakkıyla, hakkaniyeti ile yapıyor diye, o listeye girebiliyor olmak bile bence herkes için motivasyon”

B5: “Ben ona yönelik bir yüksek lisans döneminde anket yapmıştım. Orada çıkan sonuç, tabii beklenen sonuç şeydir ya illa maaş ya da işte maddi bir motivasyon aracı olsun, tam tersi çıktı. Terfi bunlar arasındaydı ama onun dışında katkı sağlamak ya da şirketin gelişiminde, ne derler çorbada tuzu olmak diyebiliriz, o tip sonuçlar çıktı. Yani maddi evet, o bir motivasyon aracı ama geçici bir motivasyon aracı. Çoğunluk da onun farkında”

B8: “...manevi tarafında aslında, bence bir ay kendi planını yapabilmesi aslında ama manevi ama maddi de olabilir o ayrı ama manevi hazzı daha, çok daha yüksek. Çünkü bir ay, hiçbir kabin memuruna böyle bir fırsat, bir ay kendi planını programını oluşturuyorsun”

B9: “Daha ağır, yani maddiden daha ağır. Biz bunu maddi gelir kapısı olarak göstermek istemiyoruz zaten, bunun daha çok manevi bir motivasyon kaynağı olması istiyoruz”

Katılımcıların ifadelerinden anlaşılabileceği üzere B havayolu işletmesinde manevi ödüller, maddi ödüllere göre daha fazla tercih edilmektedir. Bu durumun örgütün kültürü ile ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir. Bir diğer yandan ise manevi ödüllerin tercih edilme sebebinin kabin ekiplerinin örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasında kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Verilerin analizine göre B havayolu işletmesinde performans değerlendirme sonuçları terfilerde de kullanılmaktadır. Ancak bu kullanım kısmi olarak gerçekleşmektedir. Konuya ilişkin olarak katılımcı B6 ve B8 aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadırlar;

B6: “...biz kişinin dosyasının tamamının dökümünü alıyoruz. Bizde sıra ile terfi olmuyor. Bizde kapsamlı bir terfi mülakatı var. Bu mülakata girmeden önce kurul zaten dosyalar önünde. Evet, şimdi önümde 3 tane aday var, üçünün de atıyorum İngilizcesi aynı seviyede. Orada bakıyoruz, baktık performans değerlendirmesinde arkadaşlarından çok düşük. Biz bunu amir seçersek o gruba uyum sağlamayabilir çünkü bazı arkadaşlarımız gerçekten sonuncu, sondan birinci, normal değil. Anlatabiliyor muyum? Yani ciddi farklar var. Demek ki bunun ciddi sorunları var, belki bize çok güzel bir mülakat yaşattı, çok fazla da sorunu yok, bilgisi de çok iyi sorulan operasyonel sorularda, ama arkadaşları onu sonuncu yapmış, onu seçmeyiz, açık ve net. O bizim için soru işareti”

B8: “...terfi de öyle çünkü sürekli olarak base birincisi, ikincisi olan arkadaşlarımızın terfinin diğer kriterlerine uydukları takdirde terfi etmeleri daha çok oluyor ama diğer kriterler de çok önemli. Bir kişi çok güleryüzlüdür, yolcudan sürekli güleryüzlü base birincisi seçiliyordur ama yabancı dili maalesef işe girdiği düzeyde kalmıştır, işte o olmuyor”

Katılımcı B6 ve B8'in ifadelerinden anlaşılaçağı üzere performans değerdendirme sonuçları terfilerde etkili olmakta, ancak tek başına yeterli olmamaktadır. Bir kabin ekibi üyesinin terfi edebilmesi için terfi kriterlerinin tamamını yerine getirmiş olması gerekmektedir. Bu nedenle performans değerdendirme çıktılarının terfilerde kısmi etkisi olduğı düşünülebilir.

Sistemin uygulanması teması genel olarak değerdendirildiğinde, kabin ekiplerinin her uçuşun sonunda performans değerdendirmesine tabi tutulmasının performans değerdendirme kriterlerine sürekli dikkat etmeleri gerektiğı ve performans değerdendirme hatalarından kaçınılmasını sağlayarak sistemin başarılı olmasına katkı sağladığı değerdendirilmektedir. Diğer bir yandan performans raporlamalarının 3 aylık periyotlarla gerçekleştirilmesi kabin ekiplerinin eksik ya da hatalı davranışlarını kısa bir süre içersinde görmeleri sağlayarak bu tarz davranışlarını düzeltmelerine katkı sağlamaktadır. Bu sayede performans değerdendirme sisteminin başarısının artacağı düşünülmektedir. Son olarak performans değerdendirme sonucunda verilen maddi ve manevi ödüller ve terfilerde performans değerdendirme sonuçlarının kullanımı sayesinde kabin ekiplerinin motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları artmakta, dolayısıyla performans değerdendirme sisteminin başarısı artırılabilir.

4.2.6. B havayolu işletmesi bulgularının araştırma soruları ile ilişkisi

B havayolu işletmesinden toplanan veriler sonucunda bu çalışmanın amacını oluşturan sorulara yanıtlar bulunmuştur. Bu kapsamda araştırmanın ilk sorusu *“Havayolu işletmelerinde kabin görevlilerine uygulanan performans değerdendirme sistemleri nasıl oluşmaktadır?”* sorusudur. B havayolu işletmesinden toplanan verilerin analizine göre, performans değerdendirme sistemi havayolu işletmesinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde havayolu işletmesi tarafından tasarlanmıştır. Sistemin tasarlanma sürecinde herhangi bir havayolu işletmesinin kullanmış olduğı performans değerdendirme sisteminden faydalanılmamıştır. Ancak verilerin analizine göre B havayolu işletmesi örgütsel alanında yer alan ulusal ve uluslararası düzenleyici kuruluşların özellikle emniyet ve güvenliğe ilişkin düzenlemelerinden etkilenmektedir. Kabin ekiplerinin görev ve sorumluluklarını etkileyen ulusal ya da uluslararası düzenlemeler dolaylı olarak performans değerdendirme sistemlerine de yansımaktadır. Dolayısıyla B havayolu işletmesinin performans değerdendirme sisteminin kısmen zorlayıcı baskılarla oluştuğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Araştırmanın ikinci sorusu “*Performans değerlendirme sistemlerinin oluşmasında etkili olan örgüt içindeki ve örgütsel alandaki aktörler kimlerdir?*” sorusudur. Verilerin analizine göre performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında etkili olan örgüt içindeki aktörler, kabin hizmetleri müdürlüğü ile kabin ekiplerinin kendileridir. Kabin hizmetleri müdürlüğü yönetici ve çalışanlarının görüş ve önerileri doğrultusunda sistem oluşturulmakta, geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Sistemin oluşturulmasında etkili olan örgüt dışındaki aktörler olarak ise uluslararası hava taşımacılığını düzenleyen ICAO ve EASA gibi örgütler ve ulusal düzenlemeleri gerçekleştiren SHGM sayılabilir. Sayılan örgütlerin performans değerlendirme sistemlerine yönelik herhangi bir düzenlemesi olmamasına rağmen, emniyet ve güvenliğe ilişkin yapmış oldukları düzenlemeler kabin ekiplerin görev ve sorumluluk tanımlarını değiştirebilmekte, dolayısıyla performans değerlendirme kriterlerinin içeriklerinde değişiklikler ortaya çıkabilmektedir.

Araştırmanın üçüncü sorusu “*Havayolu işletmeleri performans değerlendirme sistemlerini rasyonel olarak mı yoksa törensel olarak mı benimsemektedirler?*” sorusudur. Verilerin analizine göre B havayolu işletmesi performans değerlendirme sistemini kendi ihtiyaçlarına en uygun şekilde tasarlamıştır. Performans değerlendirme sisteminin zorlayıcı, normatif ya da taklitçi baskılar nedeniyle oluşmamış olması rasyonel benimsemeyi işaret etmektedir. Bir diğer yandan performans değerlendirme sisteminin kabin ekiplerinin motivasyonu ve kişisel gelişimlerini sağlamak amacıyla kullanılması da rasyonel benimsemeyi göstermektedir. Son olarak performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçların İKY’nin işlevlerinden biri olan ödüllendirme amacıyla kullanılması da, B havayolu işletmesinin performans değerlendirme sistemini rasyonel olarak benimsediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmanın son sorusu “*Havayolu işletmelerinde kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme uygulamaları (kriterleri) örgüt içinde nasıl yayılmakta ve kurumsallaşmaktadır?*” sorusudur. Verilerin analizine göre B havayolu işletmesinde performans değerlendirme sistemi hali hazırda kabin ekiplerinin görüş ve önerileri doğrultusunda tasarlanmış, gerçekleştirilen iyileştirme faaliyetleri de kabin ekiplerinin görüş ve önerileri doğrultusunda yapılmaktadır. Bu kapsamda çalışanların kendi görüşlerinin yansıdığı bir sistemi benimsemeleri kolaylaşmaktadır. Bir diğer yandan sistemi kullanmaya teşvik eden bir ödül sisteminin varlığı sayesinde kabin ekiplerinin motivasyonları ve performansları artmakta, sistemi içselleştirmektedirler. B havayolu

işletmesinin benimsemiş olduğu yüzyüze iletişim kanalı sayesinde sisteme ilişkin yanlış anlaşılmalara ya da eksikler kolay bir şekilde çözüme kavuşmaktadır. Sistemin işletiminden sorumlu yöneticilerin ulaşılabilirliklerinin yüksek olması da kabin ekiplerinin sisteme ilişkin sorunlarını kolay bir şekilde çözebilmelerine yardımcı olmaktadır. Örgüt dışından gelen bilgilerin yayılımında departmanlar arası gerçekleşen koordinasyon sayesinde bilgi çabuk ve doğru bir şekilde örgüt içinde yayılmaktadır. Dokümantasyon birimi gerçekleşen değişiklikleri kısa süre içinde dokümanlara yansıtmakta, kabin hizmetleri müdürlüğü uygulamakta ve uyumluluk izleme departmanı değişikliklerin uygulanıp uygulanmadığını kontrol ederek, örgüt dışından gelen bilgilerin alışkanlık haline getirilmesini sağlamaktadır. Örgütün performans değerlendirmeye ilişkin yayınlamış olduğu değerlendirme rehberi sayesinde tüm kabin ekipleri aynı kriter üzerinde aynı düşüncelerle değerlendirme yaparak, değerlendirmenin standartlaşmasını sağlamaktadır. Kriterlerin kişilere göre farklı bir şekilde değerlendirilmemesi sayesinde kriterler çalışanlar arasında alışkanlık haline gelmektedir.

B havayolu işletmesinin kültürünün performans değerlendirme sistemini desteklemesi de kurumsallaşmayı etkileyen diğer bir faktördür. Örgütün bireylerinin ve yöneticilerinin eleştiriye açık olması, raporlama ve adil kültürün var olması, ast-üst ilişkilerinde güç mesafesinin düşük olması gibi kültürel faktörler, performans değerlendirme sistemi ve uygulamalarının kabin ekipleri tarafından daha kolay benimsemesini sağlamaktadır. Bu kültür sayesinde kabin ekipleri birbirleri eleştirerek hatalarını giderebilmekte, kasıtsız yapmış oldukları hataları ceza almayacaklarını bilerek rahatça rapor edebilmektedirler. Diğer bir yandan yönetimin performans değerlendirme sistemine vermiş olduğu destek, kabin ekiplerinin sisteme olan inançlarını artırmaktadır.

Performans değerlendirme sistemi ve uygulamalarına yönelik verilen eğitimler kabin ekiplerinin sistemi tanımalarını sağlarken, sistemin neden uygulandığına ilişkin doğru bilgileri edinmeleri sağlamaktadır. Bu sayede kabin ekiplerinin sisteme olan bağlılıkları artarken, performans değerlendirme sistemini benimsemeleri de kolaylaşmaktadır. Örgütün içindeki iletişim sürecinde yüzyüze iletişim, kısa mesaj hizmeti, e-posta, intranet tabanlı iç yazılar gibi tüm imkânların kullanılması sisteme ilişkin bilgilerin hızlı bir şekilde yayılımını sağlamakta, dolayısıyla kabin ekipleri tüm değişikliklerden kısa süre içinde haberdar olmaktadır. Yapılan işin bir ekip çalışması

olmasından kaynaklı olarak çalışanlar sisteme ilişkin birbirlerini desteklemekte, bu sayede uygulamalar alışkanlık haline gelmektedir.

Örgütün operasyonel süreçlerine ilişkin oluşturmuş olduğu bazı uygulamalar da performans değerlendirme sisteminin kurumsallaşması sürecine katkı sağlamaktadır. Örneğin uçuş öncesinde gerçekleştirilen brifingler ve kabin ekiplerini kontrol eden kontrol personelinin varlığı, dikkatin sürekli olarak performans değerlendirme sistemine verilmesini sağlamaktadır. Örgütün kendisinin yapmış olduğu SACA denetimi sayesinde uluslararası ve ulusal denetimlere hazırlık yapılmaktadır. Bu sayede kabin görevlilerinin görev ve sorumluluklarını içeren performans değerlendirme kriterleri de alışıldık hale gelmektedir. Örgütün performans değerlendirmeye ilişkin iyi ve kötü uygulamaları diğer kabin ekipleriyle paylaşması, yapılan hataların görülmesine ve tekrarlanmamasına katkı sağlamaktadır. Bu sayede doğru uygulamalar alışkanlık haline gelmektedir. Kabin ekipleri arasında performans değerlendirmeye ilişkin çözülemeyen sorunların çözümünde yönetimin uzlaştırıcı bir rol oynaması, sorunların büyümesini engellemekte ve doğru olan uygulamanın ne olduğunun bilinmesine yardımcı olmaktadır. Bir diğer yandan sistemin yapılan işin gereklerine uygun hale getirilmesi de uygulamaların kolay bir şekilde benimsenmesine katkı sağlamaktadır.

Performans değerlendirme sistemi ve kabin ekiplerinin gelişime açık olması sayesinde meydana gelen bir değişiklik kolay bir şekilde sisteme adapte edilmekte, çalışanlar da kolay bir şekilde bu değişiklikleri kabul etmektedirler. Sistemin her bir kabin ekibi için eşit ve güvenilir olması sayesinde, kabin ekiplerinin sisteme olan inançları ve bağlılıkları artırılmaktadır. Kabin ekiplerine performanslarına ilişkin geri bildirim yapılması kabin ekiplerinin gelişimlerine katkı sağlarken, kabin ekiplerinin sisteme ilişkin geri bildirimleri sayesinde de sistemin gelişimi sağlanarak istenen sonuçların alınması kolaylaşmaktadır. Diğer bir yandan sistemin değerlendircileri pozisyonundaki kabin ekiplerinin tecrübe, liderlik ve iletişim becerilerinin yüksekliği sayesinde daha doğru sonuçlar alınabilmektedir. Örgüt, değerlendircilerin niteliklerini artırmak için çeşitli eğitimler düzenleyerek sistemden beklenen amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

Kabin ekiplerinin her uçuş sonunda değerlendirilmesi sayesinde kabin ekipleri dikkatlerini sürekli değerlendirme kriterlerine vermekte, davranışlarını bir alışkanlık haline getirmektedirler. Diğer bir yandan her uçuş sonunda değerlendirme yapılması performans değerlendirme hatalarından daha az etkilenmeyi sağlamaktadır.

Değerlendirme raporlamalarının 3 ayda bir yapılması sayesinde ise kabin ekipleri hatalarını kısa süre içinde görebilmekte, ortaya çıkan eksiklikler kısa zamanda giderilebilmektedir. Son olarak performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçlar kabin ekiplerinin ödüllendirilmesi için kullanılarak, kabin ekiplerinin motivasyonları ve bağlılıkları artırılmakta, dolayısıyla uygulamalar kurumsallaşmaktadır.



5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı havayolu işletmelerinde kabin görevlilerine uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin kurumsallaşma süreçlerinin incelenmesidir. Araştırma amacının gerçekleştirilmesi için örgütlerin yapı ve işleyişlerini açıklamaya çalışan yeni kurumsal kuramın bir alt dalı olarak nitelendirilebilecek mikro kurumsal kuramdan yararlanılmaktadır. Ancak mikro kurumsal kuramın açıklanabilmesi için yeni kurumsal kuramın ileri sürmüş olduğu tezlerin de irdelenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda çalışmada örgütsel alan düzeyinde yeni kurumsal kuramın ileri sürmüş olduğu kurumsal baskılar ve örgüt düzeyinde mikro kurumsal kuramın ileri sürmüş olduğu bireyler arasındaki etkileşimler inceleme altına alınmaktadır.

Çalışmada verilerin toplanması ve analizi sürecinde nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Çalışmanın araştırma alanı Türkiye’de faaliyet gösteren iki orta ölçekli havayolu işletmesidir. İki havayolu işletmesinde de katılımcılar Kabin Hizmetleri Müdürlükleri ve İnsan Kaynakları Departmanlarından amaçlı örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Bu kapsamda A ve B havayolu işletmelerinde Kabin Hizmetleri Müdürleri ve İnsan Kaynakları Direktörleri de dâhil olmak üzere toplam 22 katılımcıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bunun haricinde havayolu işletmelerinden elde edilen dokümanlarla da ikincil veriler toplanmıştır. Havayolu işletmelerinden elde edilen veriler nitel veri analiz programı olan NVivo12 paket programı ile analiz edilmiş ve kod, kategori ve temalara ulaşılmıştır.

A ve B havayolu işletmelerinden toplanan verilerin analizi sonucunda iki havayolu işletmesinin de uygulamış olduğu performans değerlendirme sisteminin, küçük farklılıkları olmasına rağmen, yapı ve kurumsallaşma süreçlerinin benzer olduğu görülmektedir. Örneğin her iki havayolu işletmesi de performans değerlendirme sistemini kendi ihtiyaçlarına en uygun aracı tasarlayarak kurmuşlardır. Sistemin kuruluş aşamasında her iki havayolu işletmesi de kabin ekiplerinden sisteme ilişkin görüş almış, bu görüşler doğrultusunda sistemi yapılandırmıştır. İncelenen havayolu işletmeleri performans değerlendirme sistemlerini kendileri kurmuş olsa da düzenleyici kuruluşların özellikle emniyet ve güvenliğe ilişkin düzenlemelerinden kabin ekiplerinin görev ve sorumlulukları açısından etkilenmektedirler. Bu kapsamda incelenen havayolu işletmelerinin performans değerlendirme sistemlerinin dolaylı olarak zorlayıcı baskılardan etkilendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Örgütsel alanda ortaya çıkan zorlayıcı baskılara havayolu işletmeleri uyma/kabul etme stratejisi kapsamında zorunlu

uyuma taktiği ile cevap vermektedirler. Bir diğer yandan havayolu işletmelerinin performans değerlendirme kriterleri incelendiğinde, bazı kriterlerin yolcu memnuniyetine ilişkin kriterler olduğu görülmektedir. Bu kapsamda her iki havayolu işletmesinin uygulamış olduğu performans değerlendirme sisteminin rekabetçi baskılardan da etkilendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla havayolu işletmelerinin hem emniyet ve güvenliğe ilişkin düzenlemelere uyum sağlayarak hem de yolcu memnuniyeti sağlayarak meşrulaşmaya çalıştığı düşünülebilir. Bu kapsamda havayolu işletmelerinin performans değerlendirme sistemlerini rasyonel olarak benimsediğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Verilerin analizi sonucunda her iki havayolu işletmesinde de performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasında örgütsel alandaki aktörlerin düzenleyici kuruluşlar olduğu tespit edilmiştir. Uluslararası alanda ICAO ve EASA'nın, ulusal anlamda ise SHGM'nin performans değerlendirme sistemleri üzerinde dolaylı etkileri olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasında etkili olan örgüt içindeki aktörler ise kabin hizmetleri müdürlüğü yöneticileri ve kabin ekiplerinin kendileridir. Kabin hizmetleri müdürlüğü yöneticileri sistemin oluşturulmasında belirli fikirlerle ortaya çıkmakta, kabin ekiplerinden görüş istemekte ve sistemi yapılandırmaktadırlar. Benzer şekilde sistemin geliştirilmesi sürecinde de yine kabin ekiplerinin görüşleri sisteme yansıtılmaktadır.

Yapılan analizine göre A ve B havayolu işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerinin benzer olduğu anlaşılmıştır. Her iki havayolu işletmesi de ödül sistemi ve çalışan katılımı ile sistemin benimsenmesini sağlamaya çalışmaktadır. A havayolu işletmesinde bilginin örgütün içindeki yayılımında kalite departmanı, emniyet yönetim sistemi departmanı, SAFA koordinatörlüğü, dokümantasyon birimi ve kabin hizmetleri müdürlüğü koordineli bir şekilde çalışırken, B havayolu işletmesinde uyumluluk izleme departmanı, dokümantasyon birimi ve kabin hizmetleri müdürlüğü koordineli bir şekilde çalışmaktadır. Her iki havayolu işletmesinde de açık iletişim yöntemi kullanılarak sisteme ilişkin soru işaretleri ortadan kaldırılmaktadır. Bilginin yayılımında A havayolu işletmesinde e-posta ve SERA sistemi kullanılırken, B havayolu işletmesinde ise e-posta, intranet tabanlı iç yazılar ve kısa mesaj servisi kullanılmaktadır. Bir diğer yandan her iki havayolu işletmesinde de performans değerlendirmenin standart bir şekilde yapılabilmesi için değerlendirme rehberinin kullanıldığı görülmektedir. Havayolu işletmelerinde var olan adil kültür ve raporlama

kültürü, performans değerlendirmeye ilişkin sorunların ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır. Bunun yanında her iki işletmede de kabin ekiplerinin eleştiriye açık ve güç mesafesinin düşük olması sayesinde performans değerlendirmeye ilişkin eksiklik ya da hataların söylenebilmesi kolaylaşmaktadır.

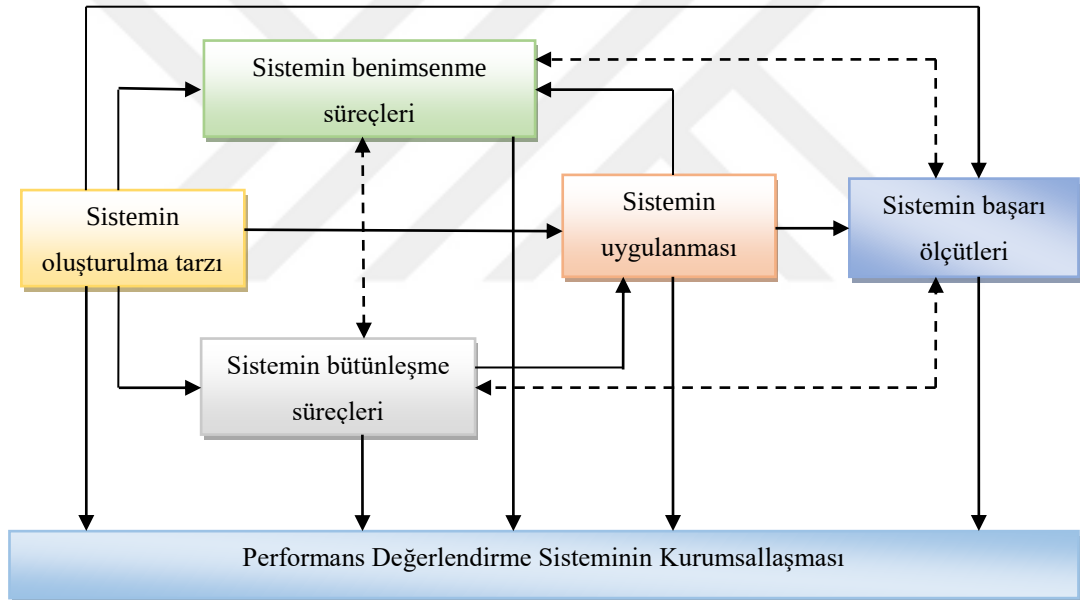
Verilerin analizine göre her iki işletmede de performans değerlendirme sistemine ilişkin eğitimler verilmekte, bu eğitimler ile kabin ekiplerinin sisteme olan inançları ve bağlılıkları artırılmaya çalışılmaktadır. Diğer bir yandan performans değerlendirme uygulamalarının alışkanlık haline getirilebilmesi için her iki havayolu işletmesi de SACA denetimlerinden, uçuş öncesi briefinglerden, ekip çalışmasından ve çalışanların birbirlerini desteklemesinden yararlanmaktadır. Her iki havayolu işletmesi de performans değerlendirme sistemini yapılan işin gereklerine uygun hale getirerek, örgüt ile sistemin bütünleşmesini sağlamaktadırlar. A havayolu işletmesi ayrıca uçuş öncesi kontrolleri gerçekleştiren checker sistemini kullanarak uygulamaların kalıcı hale gelmesine katkı sağlamaktadır. B havayolu işletmesinde ise performans değerlendirmenin başarılı olması, dolayısıyla uygulamaların kurumsallaşması için kabin ekipleri ile iyi ve kötü uygulamalar paylaşılmakta, yönetim sorunların çözümünde uzlaştırmacı bir rol üstlenmekte ve performansa ilişkin kabin amirleri tarafından gözlemler yapılmaktadır.

Toplanan verilerden elde edilen bulgulara göre, A ve B havayolu işletmelerinin hem kabin ekipleri hem de performans değerlendirme sistemleri gelişime açıktır. Sistemin gelişime açık olması sayesinde değişiklikler kolay bir şekilde sisteme adapte edilebilmekte, kabin ekiplerinin gelişime açıklığı sayesinde ise gelen değişiklikler kolay bir şekilde kabullenilebilmektedir. Ayrıca uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin objektif ve güvenilir olması sayesinde kabin ekiplerinin sisteme olan inançları ve bağlılıkları artırılabilir. İşletmelerde sistem ve kabin ekiplerinin performanslarına ilişkin geri bildirim mekanizmalarının kurulmuş olması hem sistemin hem de kabin ekiplerinin gelişimini kolaylaştırmaktadır. Tüm bunlar sistemin başarılı olmasını sağlamakta, dolayısıyla başarılı olan sistemin kurumsallaşmasına yardımcı olmaktadır. Bunun yanında sistemin değerlendiricileri olan kabin ekiplerinin motivasyon, liderlik, iletişim ve iş bilgisi gibi nitelikleri sistemin daha doğru sonuçlar ortaya çıkarmasına katkı sağlamaktadır.

Bulgulara göre, her iki havayolu işletmesi de performans değerlendirme sonuçlarını bazı insan kaynakları işlevlerinde kullanılmaktadırlar. Uygulanan iki

performans değerlendirmesinin de temel amacı, kişisel gelişimi sağlamak ve ödüllendirme yapmaktır. A havayolu işletmesinde performans değerlendirme çıktıları kariyer geliştirme, terfiler ve ödüllendirme amacıyla kullanılmaktayken, B havayolu işletmesindeki çıktılar, ödüllendirme ve terfi amacıyla kullanılmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının terfilerde bir ölçüt olması ve ödüllendirmelerde kullanılması sayesinde kabin ekiplerinin sisteme olan katılımları ve bağlılıkları artmakta, dolayısıyla sistemin kurumsallaşması kolaylaşmaktadır.

Elden edilen verilerin analizi sonucunda her iki havayolu işletmesinde de performans değerlendirme uygulamalarının yayılması ve kurumsallaşması sürecine ilişkin 5 tema, 15 kategori ve 10 alt kategori ortaya çıkarılmıştır. Şekil 5.1’de ortaya çıkarılan temaların birbirleri arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.



Şekil 5.1 Performans değerlendirme sisteminin kurumsallaşmasını etkileyen temalar arasındaki ilişkiler

Şekil 5.1’de de görüldüğü üzere bazı temalar arasında iki yönlü, bazı temalar arasında ise tek yönlü etkileşimler bulunmaktadır. Sistemin oluşturulma tarzı teması diğer tüm temalara tek yönlü olarak etki etmektedir. Dışarıdan ithal edilmemiş, örgütün yapı ve işleyişine uygun olarak çalışanların görüşleri alınarak oluşturulmuş performans değerlendirme sistemi, sistemin benimsenme süreçlerine etki etmektedir. Bunun yanında performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında maddi ve manevi ödüllendirme sisteminin oluşturulması da sistemin benimsenme süreçlerine etki

etmektedir. Sistemin oluşturulma tarzı teması, sistemin bütünleşme süreçleri teması üzerinde de etkili olabilmektedir. Sistemin kurulması esnasında oluşturulmuş olan açık iletişim kanalları, çalışanlar arasındaki iletişim yöntemleri, yönetimin sisteme ilişkin ulaşılabilirliğinin sağlanması, performans değerlendirmeye ilişkin bilginin diğer departmanlar arasında kolay bir şekilde yayılımının sağlanması ve standart değerlendirme için hazırlanmış bir kılavuzun oluşturulması performans değerlendirme sisteminin örgütle bütünleşmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda performans değerlendirme sisteminin kurulmasında, değerlendirme kriterlerinin kabin ekiplerinin görev ve sorumluluklarına yönelik olması, diğer bir deyişle işe vuruk kriterlerin belirlenmesi sistemin örgütle bütünleşmesine katkı sağlamaktadır. Sistemin oluşturulma tarzı teması, bir diğer tema olan sistemin başarısı teması üzerinde de etkili olmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin gelişime açık bir şekilde kurgulanması, sistemin kuruluş aşamasından itibaren objektifliğin ve güvenilirliğin sağlanması ve değerlendiricilerin yetkinliklerinin artırılması için verilen eğitimler sayesinde sistemin başarısı artmaktadır. Son olarak sistemin oluşturulma tarzı teması, sistemin uygulanması temasını da etkilemektedir. Havayolu işletmelerinin kendi ihtiyaçları doğrultusunda bir performans değerlendirme sistemi kurması ve işletmesi, sistemden elde edilen çıktıların diğer insan kaynakları işlevlerinde de kullanılmasını sağlamaktadır. Bu kapsamda sistemin oluşturulma tarzı temasının diğer tüm temalar üzerinde etkisi olduğu, dolayısıyla performans değerlendirme sisteminin kurumsallaşması sürecinde etkili olduğundan bahsedilebilir.

Sistemin benimsenme süreçleri teması ile sistemin bütünleşme süreçleri teması arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Havayolu işletmelerinde var olan açık iletişim ve eleştiriye açıklık, adil kültür, raporlama kültürü, güç mesafesinin düşüklüğü gibi örgüt kültürüne ilişkin unsurlar sayesinde kabin ekipleri kararların alınmasına katılabilmektedir. Diğer bir yandan eğitim süreçleri ile kabin ekipleri sisteme ilişkin bilgilerini artırmakta ve ödül sisteminden daha fazla faydalanarak uygulamaları benimseme düzeyleri artmaktadır. Bunun yanında çalışanların birbirlerini desteklemesi, birbirlerini örnek alması, değerlendiricilerin mentörlük yapması gibi süreçler de hem çalışan katılımının sağlanmasına hem de ödüllendirme sisteminden daha fazla yararlanılmasına katkı sağlamaktadır. Havayolu işletmelerinde kurulmuş olan ödüllendirme sistemi, kabin ekiplerinin sisteme olan bağlılıklarını artırarak kurallara uyumu kolaylaştırmaktadır. Kabin ekiplerinde var olan örgütsel bağlılık ise hem örgüt

kültürünü hem de çalışanların birbirlerini desteklemesini sağlamaktadır. İşletmelerde verilen performans değerlendirme eğitimleri sayesinde ise kabin ekiplerinin sistemin gerekliliğine olan inançlarını artırılmakta, bu sayede sistemin benimsenmesi kolaylaşmaktadır. Benzer şekilde ödüllendirme sistemi sayesinde kabin ekipleri iş yapış usullerine ilişkin kurallara daha fazla dikkat etmekte, dolayısıyla uygulamaların benimsenmesi kolaylaşmaktadır. Son olarak kabin ekiplerinin katılımının sağlanması, eksikliklerin giderilerek sistemin işe uygun hale getirilmesine katkı sağlamaktadır.

Sistemin benimsenmesi süreçleri teması ile sistemin başarı ölçütleri teması arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Örneğin kabin ekiplerinin sisteme ilişkin geri bildirim vermesi ve bu geri bildirimlerin dikkate alınarak sistemin eksikliklerinin giderilmesi hem kabin ekiplerinin katılımının sağlandığına hem de sistemin gelişime açık olduğuna işaret etmektedir. Diğer bir yandan uçuş sonunda gerçekleştirilen debriefingler hem kabin ekiplerinin kişisel gelişimlerinin sağlanmasına katkı sağlamakta hem de kurallara uyumu sağlayarak kabin ekiplerinin ödül sisteminden yararlanma imkânlarını artırmaktadır. Bununla birlikte havayolu işletmelerinin uygulamış olduğu performans değerlendirme sisteminde çalışan katılımının sağlanması, objektifliğe ve güvenilirliğe katkı sağlamaktadır. Son olarak değerlendiricilerin iletişim, liderlik, motivasyon gibi bazı nitelikleri kabin ekiplerinin değerlendirilmeleri üzerinde etkili olmakta, dolayısıyla ödül sisteminden yararlanıp yararlanamama durumunu değiştirmektedir. Bu kapsamda değerlendiricilerin niteliklerinin sistemin benimsenmesi üzerinde etkili olabileceği değerlendirilebilir.

Sistemin bütünleşme süreçleri teması ile sistemin başarı ölçütleri teması arasında yine karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Her iki tema da çeşitli yönlerden birbirlerini etkilemektedir. Örneğin havayolu işletmelerinde açık iletişim yönteminin benimsenmesi, hem sisteme yönelik hem de kabin ekiplerine yönelik geri bildirim mekanizmasının başarılı bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Başka bir açıdan, değerlendirme için bir kılavuzun oluşturulması sistemin objektif ve güvenilirliğine katkı sağlamaktadır. Örgütte var olan adil kültür, eleştiriye açıklık, raporlama kültürü ve güç mesafesinin düşüklüğü gibi kültürel unsurlar, kabin ekiplerinin ve sistemin gelişime açık olması, geri bildirim mekanizmasının rahatça çalışması gibi bileşenler üzerinde etkisini göstermektedir. İşletmelerde verilen performans değerlendirme eğitimleri, değerlendiricilerin niteliklerini artırarak daha doğru değerlendirmelerin yapılmasına imkân sağlamaktadır. Uçuş öncesi briefinglerin yapılması, checker sisteminin var olması,

iyi ve kötü uygulamalara ilişkin dokümanların yayınlanması, SACA denetimlerinin SAFA ve SANA denetimlerine hazırlık için kullanılması gibi uygulamalar sistemin ve kabin ekiplerinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadırlar. Diğer bir yandan geri bildirim mekanizması sayesinde sistemin işe uygun hale getirilmesi sağlanmaktadır. Çalışanların ve sistemin gelişime açıklığı ise örgüt kültüründeki eleştiriye açıklık, raporlama kültürü ve adil kültür gibi unsurlar üzerinde etkisini göstermektedir. Değerlendiricilerin iletişim, motivasyon ve liderlik özellikleri gibi nitelikleri ekip çalışması, kabin ekiplerinin birbirlerini desteklemesi ve örnek alması gibi unsurlar üzerinde etkisini göstermektedir.

Sistemin uygulanması teması ile sistemin başarı ölçütleri teması arasında tek yönlü bir etkileşim bulunmaktadır. Örneğin performans değerlendirme sonucunda elde edilen çıktıların maddi ve manevi ödüller için kullanılması çalışanların sisteme ilişkin daha fazla geri bildirim vermelerine imkân sağlamaktadır. Bunun yanında değerlendirme sıklığı ve periyodunun uzun süreleri kapsamaması sistemin eksiklik ya da hatalarının kısa sürede giderilebilmesine olanak tanımaktadır.

Sistemin bütünleşme süreçleri teması ile sistemin uygulanması teması arasında ise tek yönlü bir etkileşimden bahsetmek mümkündür. Örgüt kültüründe yer alan yöneticilerin kabin ekiplerini desteklemesi ve eksiklerinin giderilmeye çalışılması konusu kabin ekiplerinin terfilerinde ve ödüllendirilmelerinde etkili olmaktadır. Bu kapsamda sistemin bütünleşme süreçleri temasının sistemin uygulanması temasına etki ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Son olarak sistemin benimsenme süreçleri teması ile sistemin uygulanması teması arasında tek yönlü bir etkileşim bulunmaktadır. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen çıktıların bir ödüllendirme sisteminde kullanılması, kabin ekiplerinin performans değerlendirmeye ilişkin uygulamaları benimsemelerine katkı sağlamaktadır. Bunun yanında değerlendirme periyodu ve sıklığının uzun süreleri kapsamaması çalışanların sürekli olarak ödül sisteminden yararlanma isteklerini artırarak uygulamaların içselleştirilmesine katkı sağlamaktadır. Sonuç olarak ortaya çıkarılan temaların her biri performans değerlendirme sistemlerinin kabin ekipleri tarafından kabullenilmesi, içselleştirilmesi, alışkanlık haline getirilmesi, diğer bir deyişle kurumsallaşması süreci üzerinde etkili olmaktadır.

Bu araştırmada hem yeni kurumsal kuramın hem de mikro kurumsal kuramın ileri sürdüğü tezler, havayolu işletmelerinin kabin görevlilerine uygulamış olduğu

performans değerlendirme sistemleri bağlamında irdelenmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarının yeni kurumsal kuram literatürüne havayolu işletmelerinin örgütsel alandan nasıl etkilendiği ve örgütsel alanla nasıl etkileşime girdiği konusunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Öte yandan çalışmanın ana katkısı havayolu işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistem ve uygulamalarının yayılım ve kurumsallaşma süreçlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Yeni kurumsal kuram literatürü örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevredeki aktörlerden gelen baskılardan etkilendiğini, yapı ve süreçlerini çeşitli baskılar sonucunda benzer hale getirdiklerini ifade etmektedir. Ancak yeni kurumsal kuram, örgütsel alan kaynaklı olarak ortaya çıkan değişikliklerin örgütün içindeki kurumsallaşma sürecine ilişkin herhangi bir açıklama yapmamaktadır. Bu kapsamda kurumsallaşma sürecinin anlaşılabilmesi için bu çalışmada mikro kurumsal kuramdan faydalanılmıştır. Çalışma Türkiye bağlamında, hem mikro kurumsal kuram literatürüne hem de havacılık sektörüne yönelik gerçekleştirilmiş ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır. Çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren orta ölçekli iki havayolu işletmesinden veriler toplanmıştır. Dolayısıyla bu iki havayolu işletmesinden elde edilen verilerle kurumsallaşmanın anlaşılmasına küçük bir katkı sağlandığı düşünülmektedir. Ancak kurumsallaşmanın doğasının anlaşılabilmesi için hem havacılık sektöründe hem de diğer sektörlerde başka araştırmaların yapılması gerekmektedir. Ayrıca bu çalışmada kurumsallaşma süreci üzerinde etkili olan faktörlerin birbirlerine göre önem dereceleri araştırılmamıştır. Gelecek çalışmalarda kurumsallaşma süreci üzerinde etkili olan faktörlerin birbirlerine göre önemlilik düzeylerine ilişkin gerçekleştirilecek bir çalışma, örgütlerin hangi faktörlere daha fazla önem vermesi gerektiğini ortaya çıkarabilecektir. Elde edilen veriler gerçekleştirilecek olan diğer çalışmaların verileri ile karşılaştırılıp bir kurumsallaşma ölçeğinin geliştirilmesi ise bir sonraki hedef olarak gösterilebilir. Bu sayede örgütlerde hayata geçirilen faaliyet, süreç, uygulama ya da sistemlerin kurumsallaşıp kurumsallaşmadığı tespit edilebilecektir.

KAYNAKÇA

- Abraham, E. S.; Karns, A. L.; Shaw, K. ve Mena, A. M. (2001) Managerial competencies and the managerial performance appraisal process, *Journal of Management Development*, 20 (10), 842-852
- Abell, P; Felin, T. ve Foss, N. (2008). Building Micro-Foundations for the Routines, Capabilities, and Performance Links, *Managerial and Decision Economics*, 29 (6), 489-502
- ACI, Airports Council International, (2017). <https://aci.aero/Media/2184210a-53d5-437c-8a8f-3436aeb650bc/TFu32Q/Statistics%20and%20Data/Infographics/World-Annual-Traffic-Report-2017-edition-LowRes.pdf> 18.06.2019 tarihinde erişilmiştir.
- ACI, Airports Council International, (2018). Annual World Airport Traffic Report, https://aci.aero/wp-content/uploads/2018/11/WATR_WATF_Infographic_Web.pdf 18.05.2019 tarihinde erişim sağlanmıştır.
- Adal, Z. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları (İçinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*), (7. Baskı), Beta, İstanbul
- Adler, A. P. ve Adler, P. (2012). Expert Voices, (Ed. Baker, Sarah Elsie ve Edwards, Rosalind.), *How many qualitative interviews is enough*. Discussion Paper. NCRM. http://eprints.ncrm.ac.uk/2273/4/how_many_interviews.pdf (Erişim tarihi: 19.02.2019).
- Aguirregabiria, W. ve Ho, Y. C. (2010). A dynamic game of airline network competition: Hub-and-spoke networks and entry deterrence, *International Journal of Industrial Organizational*, 28, 377-382
- Akçakanat, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta

- Akkuzu, H. (2008). *Mobil İletişim Sektöründe Kurumsal Kuram Açısından Değişim: Türk Gsm Sektörü Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Aksakal, N. ve Kırkaya, İ. (2013). Gömülü Teori: Spor Bilimlerinde Kullanılabilirliği, *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 1-10
- Aksoy, B. (2007). *Bir Meslek Örgütünün Kurumsal Değişimdeki Yeri: Türkiye Sağlık Alanı Örneği*, (Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Akyüz, Ö.F. (2001), *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Almond, P; Edwards, T.;Colling, T.; Ferner, A.;Gunnigle, P.; Camen, M. M.; Quintanilla, J. ve Wächter, H. (2005). Unraveling home and host country effects: An investigation of the HR policies of an American multinational in four European countries, *Industrial Relations*, 44 (2), 276-306
- Altıntaş Çınar, F. (2006). Hizmet Çalışanları Olarak Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Bir Analiz, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 81-90
- Al-Twarijry, M. A. A.; Brierley, A. J. ve Gwilliam, R. D. (2003). The Development Of Internal Audit In Saudi Arabia: An Institutional Theory Perspective, *Critical Perspectives on Accounting*, 14 (5), 507-531
- Amygdalos, C. ; Bara, N. ve Moisiadis, G. (2014). Performance Appraisal in Greek Public Sector, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 501 – 506
- Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360-degree appraisal feedback process, *Organizational Dynamics*, 25 (2), 24-38
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 121-145
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 1-22

- Arastaman, G.; Fidan, Ö. İ. ve Fidan, T. (2017). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik: Kuramsal Bir İnceleme, *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 37-75
- Arslan, A. (1999). Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Etkin Bir Performans Değerlendirme Sistemi Oluşturmanın Rolü Ve Önemi, *Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi*, TODAİE Yayın No:289.
- Arslan, R. (2008). Türk Bankacılık Sisteminde Rekabet Stratejileri ve Yayılım Süreci, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 125-141
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2 (2), 59-67
- Athet, R. T. ve Orth, S. M. (1999). Emerging competency methods for the future, *Human Resource Management*, 38 (3), 215–226
- Ataay, İ.D. (1990), *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, Küre Matbaası
- Aypay, A. (2001). Örgütsel Analizde Teorik Gelişmeler: Yeni Kurumsalcılık, *Kural ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 501-505
- Bae, G. ve Rowly, C. (2001). The Impact of Globalization On HRM: The Case of South Korea, *Journal of World Business*, 36 (4), 402–428
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 103-127.
- Bakan, İ. ve Büyükebeşe, T. (2005). Katılımcı karar verme: Çalışanlar hangi düzeyde kararlara katılmak isterler?, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (2), 23-47
- Bakuwa, R. ve Mamman, A. (2012). Factors hindering the adoption of HIV/AIDS workplace policies: Evidence from private sector companies in Malawi, *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (14), 2917-2937

- Bansal, P.; Smith, K. W. ve Vaara, E. (2018). New Ways of Seeing through Qualitative Research, *Academy of Management Journal*, 61 (4), 1189-1195
- Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: observations on CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 78-108.
- Barringer, W. M. ve Milkovich, T. G. (1998). A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation, *Academy of Management Review*, 23 (2), 305-324
- Baum, J. A. C., ve Oliver, C. (1992). Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*, 57, 540-559
- Barley, R. B. ve Tolbert, B. S. (1997). Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution, *Organization Studies*, 18 (1), 93-117.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9 (1), 23-28
- Battistelli, A.; Montani, F. ve Odoardi, C. (2013). The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behaviour, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (1), 26-41
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139
- Bealing, W.; Riordan, D ve Riordan, M. (2011). Institutional theory in collegere structuring: myth or reality? ,*Journal of Case Studies in Education*, 2, 1-13
- Becker, S. H. (2012). Expert Voices, (Ed. Baker, Sarah Elsie ve Edwards, Rosalind.), *How many qualitative interviews is enough*, Discussion Paper. NCRM. http://eprints.ncrm.ac.uk/2273/4/how_many_interviews.pdf (Erişim tarihi: 19.02.2019).

- Beehr, A. T.; Ivanitskaya, L.; Hansen, P. C.; Erofeev, D. ve Gudanowski, M. D. (2001). Evaluation of 360 degree feedback ratings relationships with each other and with performance and selection predictors, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 775-788
- Bektaş, M. ve Erdem, R. (2015). Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve, *AKÜ İİBF Dergisi*, 17 (1), 125-139
- Benligiray, S. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi*, (içinde İnsan Kaynakları Yönetimi), (Ed. Ramazan Geylan ve H. Zümrüt Tonus), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Berg, L. B. (2001). *Qualitative Research Methods For The Social Sciences*, (4. Baskı), Allyn & Bacon, MA
- Berger, L. P. ve Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*, Harmondsworth: Middlesex; Penguin Books
- Beszter, P.; Ackers, P. ve Hislop, D. (2015). Understanding continuity in public sector HRM through neo-institutional theory: why national collective bargaining has survived in English local government, *Human Resource Management Journal*, 25 (3), 364-381
- Bilgin, K.U. (1997), Kamu Yönetiminde Yönetmel Etiğin Yönetim Ölçeğinde Değerlendirilmesi, *21. Yüzyılda Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumu*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (10. Baskı). Beta: İstanbul
- Bitar, J. ve Hafsi, T. (2009). Practice Innovation: Micro-Dynamics of Institutionalization, https://www.researchgate.net/publication/265285135_Practice_Innovation_Micro-Dynamics_of_Institutionalization (Erişim tarihi: 12.12.2018)
- Bitektine, A. ve Haack, P. (2015). The "Macro" and the "Micro" of Legitimacy: Toward a Multilevel Theory of the Legitimacy Process, *Academy of Management Review* 40 (1), 49-75

- Bolat, T. ve Seymen, A. O. (2006). Yönetim ve örgüt düşüncesinde kurumsalcılık, yeni kurumsalcılık ve kurumsal eşbiçimlilik, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (1), 223-254
- Boon, C.; Paauwe, J.; Boselie, P. ve Hartog, D. D. (2009) Institutional pressures and HRM: developing institutional fit, *Personnel Review*, 38 (5), 492-508
- Boons, F. ve Strannegard, L. (2000), Organizations Coping with Their Natural Environment, *International Studies of Management & Organization*, 30 (3), 7-17.
- Boselie, P.; Paauwe, J. ve Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands, *International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), 1107-1125
- Bourdieu, P (1990). *The Logic of Practice*. Cambridge, MA: Harward University Press.
- Bozağaç, F. ve Aktaş, M. (2018). Örgüt Kuramları ve Değişim, *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (9), 37-68
- Brannen, J. (2012). Expert Voices, (Ed. Baker, Sarah Elsie ve Edwards, Rosalind.), *How many qualitative interviews is enough*, Discussion Paper. NCRM. http://eprints.ncrm.ac.uk/2273/4/how_many_interviews.pdf (Erişim tarihi: 19.02.2019).
- Bratton, D.A. (1998). Develop a framework of core competencies, *Credit Union Magazine*, 64 (10), 17-18
- Braun V. ve Clarke V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101
- Brewster,C.; Wood, G. ve Brookes, M. (2008). Similarity, isomorphism or duality? Recent survey evidence on the human resource management policies of multinational corporations, *British Journal of Management*, 19 (4), 320-342
- Bryman, A. (2012). Expert Voices, (Ed. Baker, Sarah Elsie ve Edwards, Rosalind.), *How many qualitative interviews is enough*, Discussion Paper. NCRM. http://eprints.ncrm.ac.uk/2273/4/how_many_interviews.pdf (Erişim tarihi: 19.02.2019).

- Budak, G.; Arpacı, Ç. S. ve Tolay, E. (2017). Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (4), 15-34
- Buntrock, O. (2008) ‘Problem-oriented micro-institutionalization’: A requisite approach to cross-national problem-solving, *Journal of European Public Policy*, 15 (2), 282-299
- Burbach, R. ve Royle, T. (2014) Institutional determinants of e-HRM diffusion success, *Employee Relations*, 36 (4), 354-375
- Burns, C.; Mearns, K. ve McGeorge, P. (2006). Explicit and Implicit Trust Within Safety Culture, *Risk Analysis*, 26 (5), 1139-1150
- Bülbül, G. K. ve Ergün, N. (2017). Counterproductive work behavior in air transportation organizations: A study on airline cabin services, *Int. Journal of Management Economics and Business*, 13 (2) 407-424
- Camgöz, M. S. ve Alperten, N. İ. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2), 191-212
- Can, H.; Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi: Ankara
- Canman, A. D. (1993), Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama, *Amme İdaresi Dergisi*, 26, (1), 159-184.
- Carvalho P. A. D. ;Cunha, K. S.; Lima, F. L ve Carstens, C. C. (2017). The role and contributions of sociological institutional theory to the socio-technical approach to innovation theory, *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14, 250–259, <http://dx.doi.org/10.1016/j.rai.2017.02.001>
- Catano, M. V.; Darr, W. ve Campbell, A. C. (2007). Performance Appraisal of Behavior-Based Competencies: A Reliable and Valid Procedure, *Personnel Psychology*, 60, 201-230

- Cavcar, M. (2015). Havacılık, (içinde *Sivil Havacılığa Giriş*), (Ed. M. Cavcar), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 2085, Eskişehir
- Charmaz, K. (2012). Expert Voices, (Ed. Baker, Sarah Elsie ve Edwards, Rosalind.), *How many qualitative interviews is enough*, Discussion Paper. NCRM. http://eprints.ncrm.ac.uk/2273/4/how_many_interviews.pdf (Erişim tarihi: 19.02.2019).
- Cheng, L, H. (2009). Seeking knowledge or gaining legitimacy? Role of social networks on new practice adoption by OEM suppliers, *Journal of Business Research*, 63 (8), 824-834
- Chow, H. I. (2004) The impact of institutional context on human resource management in three Chinese societies, *Employee Relations*, 26 (6), 626-642, <https://doi.org/10.1108/01425450410562218>
- Civil Air Navigation Services Organisation, (2008). *Safety Culture Definition and Enhancement Process*, <https://www.canso.org/sites/default/files/Safety%20Culture%20Definition%20and%20Enhancement%20Process.pdf>
- Clemans, W. B ve Douglas, J. T. (2005). Understanding strategic responses to institutional pressures, *Journal of Business Research*, 58, 1205–1213
- Clifton, J. K. ve Handy, L. S. (2003), Qualitative Methods in Travel Behaviour Research, http://www.des.ucdavis.edu/faculty/handy/Qualitative_paper.pdf (Erişim Tarihi: 15.02.2019)
- Cox, S. ve Flin, R. (1998), “Safety Culture: Philosopher’s Stone or Man of Straw?”, *Work and Stress*, 12 (3), 189-201
- Creswell, W. J. ve Miller, L. D. (2000) Determining Validity in Qualitative Inquiry, *Theory Into Practice*, 39 (3), 124-130
- Creswell, W.J. (2003). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed methods approaches*, (2.Baskı). Thousand Oaks CA: Sage

- Creswell, W. J. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, (4. Baskı), Pearson, Boston
- Creswell, W. J. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*, (Çeviri Ed: M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Siyasal Kitapevi
- Çakar, D. N. ve Ceylan, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66
- Çakar, M. ve Danışman, A. (2017). *Kurumsal Kuram*, içinde Örgüt Kuramları (Ed. H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım), 4. Baskı, Beta, İstanbul.
- Çankır, B. (2016). Geri Bildirimin Araştırma Görevlilerinin Öz-Yeterlilikleri Üzerindeki Etkisi, *İş ve İnsan Dergisi*, 3 (1), 21-30
- Çapraz, B. (2013). Örgütlerde Performans Yönetim Sistemleri Tasarımında Karşılaşılan Sorunlar, *Journal of Yasar University*, 8 (32) 5392-5408
- Çınar, E. (2015). Sivil havacılık faaliyetlerinin düzenlenmesi, (içinde Sivil Havacılığa Giriş), (Ed: Mustafa CAVCAR), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 2085, Eskişehir
- Çokluk, Ö; Yılmaz, K. ve Oğuz, E. (2011). Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi, *Kuramsal Eğitimbilim*, 4 (1), 95-107
- Daft, L. R. (2010). *Organization Theory and Design*, (10. Baskı). Southern-Western, USA
- Dainty, J. R. A.; Cheng, M. ve Moore, R. D. (2004). A competency-based performance model for construction project managers, *Construction Management and Economics*, 22, 877–886
- Decramer, A.; Christiaens, J. ve Vanderstraeten, A. (2007). Individual Performance Management in Higher Education Institutions, *Paper presented to the 29th ANNUAL EAIR FORUM*, 26 to 29 August 2007, Innsbruck, Austria

- Decramer, A.; Smolders, C.; Vanderstraeten, A. ve Christiaens, J. (2012). The Impact of Institutional Pressures on Employee Performance Management Systems in Higher Education in the Low Countries, *British Journal of Management*, 23, 88-103
- Delmas, M. ve Toffel, W. M. (2004). Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional framework, *Business Strategy and the Environment* *Bus. Strat. Env.* 13, 209–222
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçlar, *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (2), 139-150
- Demir, C. ve Öztürk, C. U. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 17-41
- Denzin, N. (2012). Expert Voices, (Ed. Baker, Sarah Elsie ve Edwards, Rosalind.), *How many qualitative interviews is enough*, Discussion Paper. NCRM. http://eprints.ncrm.ac.uk/2273/4/how_many_interviews.pdf (Erişim tarihi: 19.02.2019).
- Dicle, Ü. (1982). Yönetimsel başarının değerlendirilmesi ve Türkiye uygulaması, *Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi*
- DiMaggio, J. P. ve Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160
- DiMaggio, P.J. ve Powel, W. W. (1991). *Introduction, içinde The new institutionalism in organizational analysis*, (Ed: P.J. DiMaggio ve W.W. Powel), Chicago: University of Chicago Pres
- Doucet, A. (2012). Expert Voices, (Ed. Baker, Sarah Elsie ve Edwards, Rosalind.), *How many qualitative interviews is enough*, Discussion Paper. NCRM. http://eprints.ncrm.ac.uk/2273/4/how_many_interviews.pdf (Erişim tarihi: 19.02.2019).

- Dursun, T. İ. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (4), 43-56
- Emhan, A.; Mengenci ,C. ve Uryan, Y. (2012). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve Çalışan Katılımı Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Sağlık Sektöründe Görgül Bir Araştırma, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 24, 125-140
- Erçen, Y. E.A. (2010). Kurumsal Taklitçilik-İzomorfizm: Türkiye’de Sağlıkta Dönüşüm Program Hedeflerinin Ulaşılabilirliği, *Akademik Bakış Dergisi*, 19, 1-11
- Erkiş, U. İ. (2014). *Kamu kurumlarında performans yönetiminin uygulanabilirliği: 360 derece performans Değerleme tekniği: Antalya ili örneği*, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Ergin, Y. D. (1995). 1. Ölçeklerde geçerlik ve güvenirlik, *M.Ü.Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7 (7), 125-148
- Faizal, M. (2005). *Institutionalization of performance appraisal system: A case study of the Maldivian public service*, (Yüksek Lisans Tezi), Department Of Administration and Organization Theory, University of Bergen, Norway
- Ferecov, R. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), <http://dergipark.gov.tr/dpusbe/issue/4750/65249>
- Farndale, E. ve Paauwe, J. (2007). Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations, *Human Resource Management Journal*, 17 (4), 355–375
- Fiş, M. A. ve Wasti, A. S. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (Özel Sayı), 127-164
- Fikru, G. M. (2014). International certification in developing countries: The role of internal and external institutional pressure, *Journal of Environmental Management*, 144, 286-296
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473–487

- Flick, U. (2012). Expert Voices, (Ed. Baker, Sarah Elsie ve Edwards, Rosalind.), *How many qualitative interviews is enough*, Discussion Paper. NCRM. http://eprints.ncrm.ac.uk/2273/4/how_many_interviews.pdf (Erişim tarihi: 19.02.2019).
- Fox-Wolfgramm, J. S.; Kimberly B. B. ve Hunt, G. J. (1998). Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-order Change in Prospect or and Defende rBanks, *Administrative Science Quarterly*, 43 (1), 87-126
- Frumkin, P. ve Kaplan G. (2000). Institutional Theory and the Micro-Macro Link, <http://carbon.cudenver.edu/~gkaplan/Adobe%20Documents/Job%20Paper%202%20-%20MicroMacro%20Link%20Paper.pdf> (Erişim tarihi: 05.02.2019)
- Gavcar, E. Z.; Bulut, A. ve Engin, K. (2006), Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları: Muğla İli Örneği, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 31-45
- Garavan, N. T., Morley,M. Ve Flynn, M. (1997) 360 degree feedback: its role in employee development, *Journal of Management Development*, 16 (2), 134-147
- Gerede, E. (2011). Türkiye'nin İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmalarının Havayolu Yönetimine Etkileri Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Önerisi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (3), 29-50
- Gimzauskien, E. ve Klovienne, L. (2011), Performance Measurement System: Towards an Institutional Theory, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 22 (4), 338-344
- Glesne, C. (2013). *Nitel Araştırmaya Giriş*, (Çeviri Ed: A. Ersoy, P. Yalçınöğlü). (3.Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık
- Goodman, S. P. ve Dean, W. J. (1981). The process of intitutionalization, https://kilthub.cmu.edu/articles/The_Process_of_Institutionalization/6708701 (Erişim tarihi: 13.12.2019).
- Goodman, M. R.; McLeroy, M. K.; Steckler, B. A. ve Hoyle, H. R. (1993). Development of Level of Institutionalization Scales for Health Promotion Programs, *Health Education Quarterly*, 20 (2), 161-178

- Grote, D. (2002). *The performance appraisal question and answer book: Survival guide for managers*, Amacom: USA
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research, *The Qualitative Report*, 8 (4), 597-607
- Guba, G. E. ve Lincon, S. Y. (1982). Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry, *Educational Communication and Technology*, 30 (4), 233-252
- Guest, G.; Bunce, A., ve Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?, *Field Methods*, 18(1), 59–82
- Güler, I.; Guillen, F. M. ve Macpherson, M. J. (2002). Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates, *Administrative Science Quarterly*, 47 (2), 207-232
- Gürbüz, D. ve Mert, I. S. (2008). 360 derece geri bildirim sisteminde toplumsal kültürün önemi, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 50 (2), 110-130
- Gürbüz, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*, Seçkin: Ankara
- Halis, M.; Gökgöz, S. G. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205
- Hall, R. ve Harvey, A. L. (2018). Qualitative research provides insights into the experiences and perspectives of people with spinal cord injuries and those involved in their care, (From the editorial) *Spinal Cord*, 56, 527
- Hardy, C. Ve Maguire, S. (2017). Institutional entrepreneurship, (içinde The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism, (Ed. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby), (2. Baskı), https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=GAfGDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+SAGE+Handbook+of+Organizational+Institutionalism:&ots=-bAI0s80Ar&sig=CP7cMY-i2eDAbegmSMsYFbux-P8&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20SAGE%20Handbook%20of%20Organizational%20Institutionalism%3A&f=false (Erişim tarihi: 06.05.2019)

- Harney, B. ve Dundon, T. (2006), An Emergent Theory of HRM: A Theoretical and Empirical Exploration of Determinants of HRM Among Irish Small- to Medium-sized Enterprises SME, içinde *Advances in Industrial & Labor Relations* (*Advances in Industrial & Labor Relations*, Vol. 15), Lewin, D. and Kaufman, B. (Ed.), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 103-153.
- Hasselbladh, H. ve Kallinikos, J. (2000). The Project of Rationalization: A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies, *Organization Studies*, 21 (4), 697- 720
- Heale, R. ve Twycross, A. (2015). Validity and reliability in quantitative studies, *Evid Based Nurs*, 18 (3), 66-67
- Helvacı, A. M. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169
- Hillebrand, B.; Nijholt, J. J. ve Nijssen, J. E. (2011). Exploring CRM effectiveness: an institutional theory perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 592–608
- Hoffman, J. A. (1999). Institutional evaluation and change: Environmentalism and the U.S chemical industry, *Academy of Management Journal*, 42 (4), 351-371
- Hooman, C. A.; Hollenbeck, R. J.; Humphrey, E. S.; KnippenberG, V. D.; Ilgen, R. D. ve Van Kleef, A. G. (2008). Facing Differences With An Open Mind: Openness To Experience, Salience Of Intragroup Differences, And Performance Of Diverse Work Groups, *Academy of Management Journal*, 51 (6), 1204–1222
- Hu, Q.; Hart, P. ve Cooke, D. (2007). The role of external and internal influences on information systems security – a neo-institutional perspective, *The Journal of Strategic Information Systems*, 16 (2), 153-172
- Hwang, P ve Powell W. W. (2005). *Institutions and Entrepreneurship*. (içinde Handbook of Entrepreneurship Research), Kluwer Publishers.
- ICAO, (1997). Strategy guiding international civil aviation into the 21st century, https://www.icao.int/Documents/strategic-objectives/sap1997_en.pdf (Erişim tarihi: 24.06.2019)

- ICAO, (2013). Safety Management Manual (3. Baskı). <https://skybrary.aero/bookshelf/books/644.pdf> (Erişim tarihi: 25.10.2019)
- Ingram, P. ve Simons, T. (1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues, *Academy of Management Journal*, 38 (5),1466-108
- Işık, M. (2013). *Performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet ve bireysel performans algıları üzerine etkisi: Tapu ve kadastro Hatay XII. bölgesinde bir örnek olay incelemesi*, (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- İşcan, F. Ö. ve Timuroğlu, K. M. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 119-135
- Jarzabkowski, P. 2008. Shaping strategy as a structuration process, *Academy of Management Journal*, 51 (4), 621-650
- Jensen, B. T.; Kjærgaard, A. ve Svejvig, P. (2009). Using institutional theory with sensemaking theory: a case study of information system implementation in healthcare, *Journal of Information Technology*, 24, 343–353
- Kaplan, S. R. ve Norton, P. D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February, 71-79
- Kaplan, S.R. ve Norton, P. D. (1996). *Translating strategy into action: The balanced scorecard*, President and Fellows of Harvard College, USA
- Karakavuz, H. (2015). *Yer Hizmeti İşletmelerinde Uygulanan İş Sağlığı Ve Güvenliği Yönetim Sistemleri Başarı Faktörlerinin Ve Uygulamadaki Sorunların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Kayalı, V. (2012). *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Keskin, H.; Akgün, E. A. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*, Nobel: Ankara
- Khan, R. A. (2016). Policy Implementation: Some Aspects And Issues, *Journal of Community Positive Practices*, 16 (3), 3-12
- Kılıç, M. ve Erkan, V. (2006). Stratejik planlama ve dengeli performans yönetimi yaklaşımları bir arada olabilir mi?, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 77-93
- Kıngır, S. ve Taşkiran, E. (2006). Performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin işgören görüşlerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 195-216
- Koç, O. ve Vurgun, L. (2012). Aktörden eyleyene ‘Kurumsal İş’ tasarımı: Yeni kurumsal kuram kapsamında bir değerlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 405-421
- Koç, U. (2013). *Koşul-Bağımlılık Kuramı*, (Ed: Deniz Taşçı ve Erkan Erdemir), içinde Örgüt Kuramı, (2. Baskı), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Yayın No: 1905
- Koç, P. F. ve Bayraktar, O. (2019). Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Etkisi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (35), 19-39
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, (12. Baskı). Beta: İstanbul
- Kostava, T. ve Roth, K. (2002). Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects, *The Academy of Management Journal*, 45, (1), 215-233
- Köse, S.; Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi*, 7 (1), 219-242
- Korstjens, I. ve Moser, A. (2018) Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing, *European Journal of General Practice*, 24 (1), 120-124, DOI: 10.1080/13814788.2017.1375092

- Krolev, T. (2011). Management By Objectives: Management: Philosophy For Prosperous Tourism Organizations, *UTMS Journal of Economics*, 2 (1), 83-87.
- Krausert, A. (2017). HR differentiation between professional and managerial employees: Broadening and integrating theoretical perspectives, *Human Resource Management Review*, 27 (3), 442-457
- Kulkarni, S. ve Ramamoorthy, N. (2011). Leader–member exchange, subordinate stewardship, and hierarchical governance, *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (13), 2770-2793
- Kurt, Y. (2015). *Yeni kurumsal kuram perspektifiyle emniyet yönetim sistemi uygulamalarının değerlendirilmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Kurt, Y. ve Gerede, E. (2016). An Assessment Of Aviation Safety Management System Applications From The New Institutional Theory Perspective, *12th Workshop on New Institutionalism in Organization Theory*, 31.03.2016 - 01.04.2016, Luzern, İsviçre
- Lau, M. C. ve Ngo, Y. H. (2001). Organization development and firm performance: A comparison of multinational and local firms, *Journal of International Business Studies*, 32 (1), 95-114
- Lewis, C. A.; , Cardy, L. R. ve Huang, R. S. L. (2019). Institutional theory and HRM: A new look, *Human Resource Management Review*, 29, 316-335
- Lin, R. ve Sheu, C. (2012). Why Do Firms Adopt/Implement Green Practices?– An Institutional Theory Perspective, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 533-540
- Liu, H. ; Ke, W.; Wei, K.; Gu, J. and Chen, H. (2010), The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems, *Journal of Operations Management*, 28 (5), 372-384.
- London, M. ve Beatty, W. R. , (1993). 360-Degree Feedback as a Competitive Advantage, *Human Resource Management*, 32, (2-3), 353-372

- Maç, D.S. (2013). *Kurumsal kuram perspektifinde sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin İnsan kaynakları yönetimine etkisi: Türk çalışma ilişkilerinde çoklu örnek olay araştırması*, (Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Maguire, S.; Hardy, C. ve Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada, *Academy of Management Journal*, 47 (5), 657-679.
- Martone, D. (2003). A guide to developing a competency-based performance-management system, *Employment Relations Today*, 30 (3), 23-32, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ert.10095/epdf>
- Mason, M. (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. *Forum: Qualitative Social Research*, 11 (3), Art. 8, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1428/3028> (Erişim tarihi: 18.02.2019)
- McLaughlin, P. ve Durazo-Cardenas, I. (2013), Cellular manufacturing applications in MRO operations, *Procedia CIRP*, 11, 254-259
- McNamara, C. (2009). General guidelines for conducting interviews. <https://managementhelp.org/businessresearch/interviews.htm> (Erişim tarihi: 18.02.2019)
- Mert, S.İ.; Bekmezci, M. ve Eroğlu, K. (2018). İş Bağımsızlığının İşin Kendisinden Duyulan Tatmin Üzerindeki Etkisinde Gelişime Açıklık Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Özel Sektörde Bir Uygulama, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 17 (2), 1-19
- Meyer, W. J. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth and Ceremony, *The American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Miles, B.M. ve Huberman, M.A. (1994). *An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis*, (2.Baskı). Thousand Oaks CA: Sage
- Misiura, A. (2015). *Enterprise Risk Management in the Airline Industry-Risk Management Structures and Practices*, (Doktora tezi), Brunel Business School, London

- Mizruchi, M. S., ve Fein, L. C. (1999). The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 653-683
- Moseley, C. ve Charnley, S. (2014). Understanding micro-processes of institutionalization: stewardship contracting and national forest management, *Policy Science*, 47: 69–98
- Moser, A. ve Korstjens, I. (2017) Series: Practical guidance to qualitative research. Part 1: Introduction, *European Journal of General Practice*, 23 (1), 271-273, DOI:10.1080/13814788.2017.1375093
- Moser, A. ve Korstjens, I. (2018) Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis, *European Journal of General Practice*, 24:1, 9-18, DOI: 10.1080/13814788.2017.1375091
- Morse, J. M. (1995). The significance of saturation. *Qualitative Health Research*, 5 (3), 147-149.
- Najeeb, A. (2014). *Institutional theory and human resource management*, University of Wollongong Research Online, Faculty of Business - Papers
- Ngozwana, N. (2018). Ethical Dilemmas in Qualitative Research Methodology: Researcher's Reflections, *International Journal of Educational Methodology*, 4 (1), 19-28
- Nee, V. (1998). Sources of the New Institutionalism, https://www.researchgate.net/publication/247594425_Sources_of_the_New_Institutionalism (Erişim tarihi: 12.05.2017).
- Norton, R. W., & Pettegrew, L. S. (1977). Communicator Style as an Effect Determinant of Attraction. *Communication Research*, 4 (3), 257–282
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes, *The Academy of Management Review*, 16 (1), 145-179
- Ordu, A. ve Tanrıöğen, A. (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 93-106

- Osibanjo, A. O. ve Adenike, A. A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*, (1. Baskı), Pumark Nigeria Limited, Lagos
- Önen, V. (2017). Havacılık Endüstrisinde Adil Kültür Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (5), 30-52.
- Örücü, E. ve Köseoğlu, M. A. (2003), *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özcan, K. (2011). Kurumsal söylemin rasyonel temelleri: Yeni kurumsal kuram bağlamında Rasyonalite tartışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (13), 297-326
- Özçelik, O. A. Performans Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Dergisi*, 35.
- Özdemir, İ. (2007). *Performans Değerlendirme Yöntemleri: Performans Değerlendirme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi*, (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 323-343
- Özen, Ş. (2002). Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 47-90
- Özen, Ş. (2007). *Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar*, (içinde Örgüt Kuramları), (Editör: Selami Sargut ve Şükrü Özen), İmge: Ankara
- Özen, Ş. (2013). *Yeni Kurumsal Kuram*, (içinde Örgüt Kuramı), (Ed: Deniz Taşcı ve Erkan Erdemir), Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir
- Özger, A. ve Oktal, H. (2012). Tek Atamalı Ana Dağıtım Üssü Yerleşim Problemine Yeni Bir Yaklaşım ve Hava Kargo Uygulaması, *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 19 (2), 68-75

- Özkara, B. (2000). *Kurumsallaşma teorisinde örgütsel değişim sorunu*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (1), 1-17, <https://acikerisim.aku.edu.tr/xmlui/handle/AKU/1324#sthash.mPMoyWRj.dpbs> (Erişim tarihi: 04.06.2020)
- Özkara, B. (2017). *Yeni Örgüt Formlarının Doğuşu*, içinde Örgüt Kuramları (Ed. H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım), 4. Baskı, Beta, İstanbul.
- Özkara, M. (2016). *Örgütler Arası Eşbiçimlilik ve Çeşitlilik: Türkiye’de Kamu Yönetimi Bölümleri Üzerine Bir İnceleme*, (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özmuş, M. (2018). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Bir Öge Olarak Eleştiriye Açıklık/Kapalılık: Hofstede’nin Örgütsel Kültür Modeline Bir Katkı, (Özet Bildiri), 1. Uluslararası IKSAD Sosyal Bilimler Kongresi Bildiri Özetleri Kitabı
- Paaue, J. ve Boselie, P. (2003). Challenging ‘strategic HRM’ and the relevance of the institutional setting, *Human Resource Management Journal*, 13 (3), 56-70
- Paaue, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects, *Journal of Management Studies*, 46 (1), 129-142.
- Paik, Y.; Chow, S.H.I. ve Vance, M. C. (2011). Interaction Effects of Globalization and Institutional Forces on International HRM Practice: Illuminating the Convergence-Divergence Debate, *Thunderbird International Business Review*, 53 (5), 647-659
- Parks, F. R. ve Wigand, T. R. (2014). Organizational Privacy Strategy: Four Quadrants of Strategic Responses to Information Privacy and Security Threats, *Journal of Information Privacy and Security*, 10 (4), 203-224
- Pasamar, S. ve Valle, R. (2015). Antecedents of work–life involvement in work–life issues: Institutional pressures, efficiency gains or both?, *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (8), 1130-1151
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*, (3.Baskı), Thousand Oaks, CA: Sage

- Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, *Maliye Dergisi*, 154, 171-187
- Peters, P. ve Heusinkveld, S. (2010). Institutional explanations for managers' attitudes towards telehomeworking, *Human Relations*, 63 (1), 107-135
- Pinnington, A. ve Edwards, T. (2000). *Introduction to Human Resource Management*, Oxford University Press: Oxford
- Point, S. ve Tyson, S. (2006). Top pay transparency in Europe: Codes, convergence and clichés, *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (5), 812-830
- Powel, W. W. ve Colyvas, A. J. (2008). Microfoundations of Institutional Theory, (içinde *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*,) (Ed: Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby, Kerstin Sahlin-Andersson), Sage, USA
- Powel, W. W. ve Rerup, C. (2017). Opening the Black Box: The Microfoundations of Institutions, (İçinde *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*), 2. Baskı, (Ed: Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence, Renate E. Meyer, Sage, USA https://woodypowell.com/wp-content/uploads/2016/02/Powell-and-Rerup-Feb-9_Final.pdf (Erişim tarihi: 10.10.2019)
- Prowse, P. ve Prowse, J. (2009). The dilemma of performance appraisal, *Measuring Business Excellence*, 13 (4), 69-77
- Reason, J. (1998) Achieving a safe culture: Theory and practice, *Work & Stress*, 12 (3), 293-306
- Reay, T.; Chreim, S. ; Golden-Biddle, K.; Goodrick, e. ; Williams, E. B.; Casebeer, A.; Pablo, A. ve Hinings, R. C. (2013). Transforming New Ideas into Practice: An Activity Based Perspective on the Institutionalization of Practices, *Journal of Management Studies* 50 (6), 963-990

- Rodgers, R. ve Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76 (2), 322-336.
- Rusu, G., Avasilcăi, S. ve Hutu, A. C. (2016). Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 57-65
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Yayınları: Bursa,
- Sadullah, Ö. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler*, (içinde İnsan Kaynakları Yönetimi), (7. Baskı). Beta: İstanbul.
- Sayılar, Y. (2009). Normatif Kurumsal Mekanizmanın İşletme Stratejisi ile İKY Modeli Arasındaki İlişki Üzerine Etkisi, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 17, 154-188
- Sayılar, Y. (2013). *Kaynak Bağımlılığı Kuramı*, (Ed: Deniz Taşçı ve Erkan Erdemir), içinde Örgüt Kuramı, (2. Baskı), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Yayın No: 1905
- Saylam, A. (2016). *1920-1938 Yılları Arasında Türkiye’de Sanayi ve Ticaretin Bakanlık Düzeyinde Kurumsallaşması: Kurumsal Kuram Bağlamında Bir İnceleme*, (Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara
- Saylam, A. ve Leblebici, N. D. (2017). Kurumsal Kuram ve Kurumsal Girişimci, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 53, 94-106
- Saylı, H.; Mengenci, C. ve Bürcü, R. (2015). Yönetim düşüncesinin evrimi ve sosyal hizmet yaklaşımı, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, 37-57
- Schuler, S. R. ve Jackson, E. S. (2005). A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective, *Management Revue*, 16 (1), 11-35
- Scott, W.R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory, *Administrative Science Quarterly*, 32 (4), 493-511
- Scott, W.R. (1995). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks: Sage

- Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities* (4. Baskı). CA: Sage
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New", *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 270-277
- Snizek, E. W. (1972). Hall's Professionalism Scale: An Empirical Reassessment, *American Sociological Review*, 37 (1), 109-114
- Seo, M. G. ve Creed, W. E. D. 2002. Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *The Academy of Management Review*, 27 (2), 222- 247
- Sewell, W. H. (1992). A Theory of Structure: Duality, Agency and Transformation, *American Journal of Sociology*, 98, 1- 29.
- Sezer, D. J. (2008). Dernek Kurma Özgürlüğünün İçeriği ve Gelişim Süreci Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (1), 1-58
- Song, Y. E. (2015). *Connecting the Micro and Macro in Institutional Theory: Structural Mechanisms and the Field Development of Animal Welfare in the United States*, (Doktora Tezi), University of New South Wales School of Management UNSW Business School, Sydney, Avustralya
- Süß, S. ve Kleiner, M. (2007). Diversity management in Germany: Dissemination and design of the concept, *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (11), 1934-1953
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571–610.
- Suddaby, R.; Seidl, D. ve Kle, J. (2013). Strategy as Practice meets with Neo-Institutional Theory, *Strategic Organization*, 11 (3), 329- 344.
- Storey, J. (1995). *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge: London

- Strang, D. ve Sine, D. W. (2000). Inter-Organizational Institutions, içinde *Companion to Organizations*, (Ed: J.A.C. Baum), Oxford: Blackwell, <https://pdfs.semanticscholar.org/becf/f2b9463322f09441b1958f61b15d46dc32f0.pdf> (Erişim tarihi: 04.02.2019).
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmel Etkinlik, *Maliye Dergisi*, 159, 21-35
- Şahin, A. ve Çalışkan, S. (2018). Avantaj ve Dezavantajlarıyla Performans Değerlendirme Sistemi ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (36), 114-130
- Şenyuva, Z. ve Kırkbeşoğlu, E. (2017). *Kurumsal Kuram*, içinde Örgüt Kuramları (Ed. H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım), 4. Baskı, Beta, İstanbul.
- Taşçı, D. (2013). *Örgüt Kuramlarına Giriş* (içinde Örgüt Kuramı), (Ed: Deniz Taşçı ve Erkan Erdemir), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir
- Tate, L. W.; Dolley, J. K. ve Ellram, M. L. (2011). Transaction Cost and Institutional Drivers of Supplier Adoption of Environmental Practices, *Journal of Business Logistics*, 32 (1), 6–16
- Teo, H. H.; Wei, K. K. ve Benbasat, I. (2003). Predicting Intention to Adopt Inter-organizational Linkages: An Institutional Perspective, *Management Information Systems Quarterly*, 27 (1), 19-49.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 53-63
- Turner, D. W., III (2010) . Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The Qualitative Report*, 15 (3), 754-760.
- Thornton, P. H. ve Ocasio, W. (1999). Institutional Logics And The Historical Contingency of Power In Organizations: Executive Succession In The Higher Education Publishing Industry: 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105, 801–843.

- Tsai, J. C. (2010). HRM in SMEs: homogeneity or heterogeneity? A study of Taiwanese high-tech firms, *The International Journal of Human Resource Management*, 21:10,1689-1711, DOI: 10.1080/09585192.2010.500490
- Tsamenyi, M.; Cullen, J. ve Gonzalez, G. M. J (2006). Changes in accounting and financial information system in a Spanish electricity company: A new institutional theory analysis, *Management Accounting Research*, 17 (4), 409-432
- Turhan, S. M. ve Danışman, A. (2016). *Yapı-Eyleyen İkiliği ve Kurumsal Kuram*, Beta: İstanbul
- Tzeng, H. C. (2018). How foreign knowledge spillovers by returnee managers occur at domestic firms: An institutional theory perspective, *International Business Review*, 27, 625-641
- Watson, J. T. (2010). Critical Social Science, Pragmatism and The Realities of HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (6), 915-931
- Wang, K. H.; Tseng, H. J. ve Yen, F. Y. (2014) How do institutional norms and trust influence knowledge sharing? An institutional theory, *Innovation*, 16 (3), 374-391
- Wood, G.; Dibben, P.; Stride, C. ve Webster, E. (2011). HRM in Mozambique: Homogenization, path dependence or segmented business system?, *Journal of World Business*, 46, 31-41
- Uyargil, C. (2015). *Performans Değerlendirme*, (içinde İnsan Kaynakları Yönetimi), (7. Baskı), Beta: İstanbul
- Uygur, A. (2009). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1), 148-159
- Ülgen, H. ve Mirze, K. S. (2016). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (8. Baskı), Beta, İstanbul
- Van Gestel, N. ve Nyberg, D. (2009). Translating national policy changes into local HRM practices, *Personnel Review*, 38 (5), 544-559
- Van Meter, D. S. and Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework, *Administration and Society*, 6 (4), 445-487.

- Vanhala, S., Kaarelson, T. ve Alas, R. (2006). Converging human resource management: A comparison between Estonian and Finnish HRM, *Baltic Journal of Management*, 1 (1), 82-101. <https://doi.org/10.1108/17465260610640895>
- Vural, Y.; Vardarlier, P. ve Aykır, A. (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 340-349
- Wei, L. ve Lau, C. (1999). The impact of market orientation and strategic HRM on firm performance: the case of Chinese enterprises, *Journal of International Business Studies*, 39 (6), 980–995
- Wiegmann, D. A.; Zhang, H.; von Thaden, L. T.; Sharma, G. ve Mitchell. A. (2002). A Synthesis of Safety Culture and Safety Climate Research. University of Illinois Aviation Research Lab Technical Report ARL-02-03/FAA-02-2
- Winter, G. (2000). A Comparative Discussion of the Notion of 'Validity' in Qualitative and Quantitative Research, *The Qualitative Report*, 4 (3), 1-14 <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol4/iss3/4>
- Wright, P. M., ve McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Williamson, O. I. ve Cable, M. D. (2003). Organizational hiring patterns, interfirm network ties, and interorganizational imitation, *Academy of Management Journal*, 46 (3), 349-358
- Yalçın ve Kılıç, (2002). Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (9), 1-14
- Yamak, S. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Yerel Farklılıklar, Küresel Aynılıklar, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 95-101
- Yang, B. S. (2007). The Diffusion of Organizational Practice: Institutional Factors Affecting The Adoption of Self-Managed Work Teams, *International Review of Public Administration*, 12 (1), 93-103

- Yalçın, A. ve Kılıç, T. (2002). Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (9), 1-14
- Yalçınkaya, A. ve Taşçı, D. (2017). Bir Kurumsal Girişimci Olarak Devlet: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Bir Değerlendirme, *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 71-89
- Yelgin, Ç. (2018). *İş Talepleri Ve İş Kaynaklarının Kabin Görevlilerinin Emniyetli Davranışlarına Olan Etkileri: Nitel Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi, *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 23, (112), 7-17
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (8.Baskı). Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, A. (2018). Örgütsel Değişimin Yönetilmesi Bağlamında "Çevre - Uyum İlişkisi" Yeni Kurumsal Kuram ile Kaynak Bağımlılığı Kuramları Arasında Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme, *SDÜ Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (44), 89-102
- Yıldızoğlu, H. ve Burgaz, B. (2014). Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (2), 295-310
- Yumuşak, S. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 291-306
- Zajac, J. E. ve Westphal, D. J. (2004). The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspective on Stock Market Reactions, *American Sociological Review*, 69 (3), 433-457

- Zsidisin, A. G.; Melnyk, A. S. ve Ragatz, L. G. (2005) An institutional theory perspective of business continuity planning for purchasing and supply management, *International Journal of Production Research*, 43 (16), 3401-3420, DOI: 10.1080/00207540500095613
- Zhu, Q. ve Sarkis, J. (2007) The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance, *International Journal of Production Research*, 45 (18-19), 4333-4355, DOI: 10.1080/00207540701440345
- Zucker, G. L. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, *American Sociological Review*, 42 (5), 726-743
- Zuo, W.; Schwartz, S. M. ve Wu, Y. (2017). Institutional forces affecting corporate social responsibility behavior of the Chinese food industry, *Business ve Society*, 56 (5), 705-737
- http-1: <http://www.kokpit.aero/thy-hava-is-mahkeme-savasi> (Erişim tarihi: 21.08.2019)
- http-2: <https://www.dunya.com/ekonomi/pegasus039un-rekabet-isyani-haberi-193646> (Erişim tarihi: 21.08.2019)
- http-3: <https://www.airlinehaber.com/nereye-baksam-thy/> (Erişim tarihi: 21.08.2019)
- http-4: http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/talimatlar/SHT-KABIN_YOL_BOYU_08.08.14.pdf Erişim tarihi: 22.08.2019).
- http-5: http://www.mfa.gov.tr/uluslararasi-sivil-havacilik-orgutu-icao_.tr.mfa (Erişim tarihi: 27.06.2019)
- http-6: <https://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx> (Erişim tarihi: 24.06.2019)
- http-7: http://www.mfa.gov.tr/uluslararasi-sivil-havacilik-orgutu-icao_.tr.mfa (Erişim tarihi: 24.06.2019)
- http-8: <https://www.icao.int/safety/CMAForum/Pages/FAQ.aspx> (Erişim tarihi: 25.06.2019)
- http-9: <https://www.easa.europa.eu/faq/19224> (Erişim tarihi: 25.06.2019)
- http-10: <https://www.ecac-ceac.org/about-ecac> (Erişim tarihi: 25.06.2019)
- http-11: <https://www.iata.org/about/Pages/history.aspx> (Erişim tarihi: 26.06.2019)

- http-12: <https://www.iata.org/about/pages/index.aspx> (Erişim tarihi: 26.06.2019)
- http-13: <https://www.iata.org/about/Pages/history.aspx> (Erişim tarihi: 26.06.2019)
- http-14: <https://www.iata.org/about/Pages/mission.aspx> (Erişim tarihi: 26.06.2019)
- http-15: <http://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 27.06.2019)
- http-16: <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6356.pdf> (Erişim tarihi: 01.07.2019)
- http-17: <http://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 01.07.2019)
- http-18: <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5253.pdf> (Erişim tarihi: 01.07.2019)
- http-19: <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 01.07.2019)
- http-20: <http://www.tassa.org.tr/tuzuk/> (Erişim tarihi: 01.07.2019)
- http-21: https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/IR_PRESENTATION_3Q19TRv2.pdf (Erişim tarihi: 10.01.2020)
- http-22: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/96453> (Erişim tarihi: 23.01.2020)
- http-23: <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 23.01.2020)

EK-1

YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME ONAY FORMU

DEĞERLİ KATILIMCI

Ben, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Doktora programı öğrencisiyim. Danışmanım olan Dr. Öğr. Üyesi Nalan ERGÜN ile birlikte “Havayolu İşletmelerinde Çalışanlara Uygulanan Performans Değerleme Sistemlerinin Mikro Kurumsal Kuram Perspektifiyle Değerlendirilmesi” başlıklı doktora tezi üzerinde çalışmaktayız. Bu araştırmada, öncelikle insan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşeni olan performans değerlendirme sistemlerinin kurumsal alandan nasıl etkilendiğini, organizasyonların örgütsel alandan gelen baskılara karşı nasıl yanıt verdiklerini ve bu kapsamda performans değerlendirme uygulamalarının nasıl şekillendiğini yeni kurumsal kuram kapsamında belirlemeyi amaçlamaktayız. Çalışmada ulaşmaya çalıştığımız diğer amacımız ise mikro kurumsal kuram kapsamında örgütsel alanda performans değerlendirme sistemlerine ilişkin meydana gelen değişikliklerin örgütün içindeki yayılım sürecinin nasıl olduğunu anlayabilmektir.

Çalışma kapsamında, kabin hizmetleri ve insan kaynakları birimlerinde çalışan yöneticilerden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile veri toplanması hedeflenmektedir. Yöneticilerden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanan veriler örgütün, örgütsel alandan gelen baskılara karşı nasıl bir tepki verdiğini ortaya koyabilecekken, bunun yanında örgütsel alanda ortaya çıkan performans değerlemeye ilişkin değişimlerin organizasyon içindeki yayılımının nasıl gerçekleştiğini de ortaya koyabilecektir.

Bahsedilen amaçlara ulaşabilmek adına görüşlerinize ihtiyaç duymaktayız. Görüşlerinizi alabilmek adına siz değerli katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşme yapmak istiyoruz. Çalışmamıza destek vermek ister ve bizimle görüşmeyi kabul ederseniz, bu süreçte siz değerli katılımcılarımızdan beklentimiz, sizler için uygun olan bir zamanda bize yaklaşık olarak 45 dakikalık bir zaman ayırmanız ve görüşmede size yönelteceğimiz sorulara cevap vermenizdir. Görüşmede ses kaydı yapılması planlanmaktadır. Ses kaydının yapılması ve soruların kaydedilmesi tümüyle isteğinize bağlı olup, görüşme bitiminde verdiğiniz bilgilerden rahatsızlık duymanız halinde

kaydın silinmesini ve araştırmada kullanılmamasını talep edebilir veya görüşmeden tamamen vazgeçebilirsiniz. **Bu görüşme sırasında bize ulaştırmış olduğunuz tüm görüşleriniz gizli tutulacak, araştırmanın amaçları dışında asla kullanılmayacaktır. Kaydınız sadece bilimsel çalışma amaçlı kullanılacaktır. Katılımcı olarak haklarınız tarafımızca koruma altına alınacak olup, çalışmada isminiz gizli tutularak isminiz yerine kod isim kullanılacak, kimliğinizi ortaya çıkarmaya yönelik herhangi bir kişisel bilgiye yer verilmeyecektir.** Bu çalışmaya yapacağınız katkılar için teşekkürü borç biliriz.

Doktora Öğrencisi:

Öğr. Gör. Harun KARAKAVUZ, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Çaycuma Sivil Havacılık Yüksekokulu, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Doktora Programı

harun.karakavuz@beun.edu.tr

Tel: +90 (372) 643 66 01-03/5064

Doktora Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Nalan ERGÜN, Eskişehir Teknik Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü

nergun@anadolu.edu.tr

Tel: +90 (222) 335 0580 / 6957

Katılımcının doldurması gerekmektedir:

Cinsiyet:	Kadın: ☐	Erkek: ☐	Diğer: ☐	
Yaşınız:	20-25 ☐	26-30 ☐	31-35 ☐	36-40 ☐
	41-45 ☐	46-50 ☐	51-55 ☐	56-60 ☐
	61-65 ☐	65 yaş üstü ☐		

Eğitim Durumunuz (Lütfen bitirdiğiniz okul ya da fakülte adını ve bölümünü yazınız)

Lise:.....
Lisans:.....
Yüksek Lisans:.....
Diğer:.....

Kaç yıldır kabin görevlisi olarak çalışıyorsunuz:

Daha önce başka bir havayolunda kabin görevliliği yaptınız mı:

Bu kurum/kuruluşta şu anki pozisyonunuz:

Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz:

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz:

_____ **Ad Soyad** **İmza**

Araştırmaya katılmayı kabul ediyorum:.....

Araştırmada ses kaydının alınmasını kabul ediyorum:.....

Araştırmada ses kaydının alınmasını kabul etmiyorum:.....

YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI

Yeni Kurumsal Kurama İlişkin Sorular

Kabin hizmetleri personeline performans değerlendirme uyguluyor musunuz? Uyguluyor iseniz hangi yöntemi niçin kullandığınızı açıklar mısınız?

Düzenleyici kurum ve kuruluşlara uyum sürecinin performans değerlendirme kriterlerinizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?

Diğer havayolu işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme yöntemleri sizin performans değerlendirme yönteminizi nasıl etkilemektedir?

Kabin memurları derneği (TASSA) ve sendikalar gibi örgütlerin performans değerlendirme sistemleri ile ilgili görüşlerini performans değerlendirme yönteminize ne şekilde yansıtıyorsunuz?

Akademik çalışmalar ya da danışmanların performans değerlendirme kriterlerine nasıl bir etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?

Performans değerlendirme sonucunda elde etmiş olduğunuz sonuçları hangi amaçlarla kullanıyorsunuz?

Müşterilerden gelen istekler/şikâyetler doğrultusunda herhangi bir performans değerlendirme kriteri benimsiyor musunuz/benimsediniz mi? Bu kriterler nelerdir?

Mikro Kuramsal Kurama İlişkin Sorular

Performans değerlendirme uygulamalarına yönelik olarak üstlerle-aşlar arasındaki iletişim süreci konusunda neler söyleyebilirsiniz?

İşletmenizde uygulanan performans değerlendirme sistemindeki değişimler hangi yollarla çalışanlarınıza duyurulmaktadır?

Değerleyicilerin ya da yöneticilerin sahip olduğu yetkinlik ve yeteneklerin performans değerlendirme sistemine etkisini değerlendirebilir misiniz?

Performans değerlendirme sistemindeki değişikliklerde, bu değişiklikleri uygulamaya yönelik olarak yöneticilerinizin isteklilik durumları hakkında neler söyleyebilirsiniz?

Çalışanlarınızın performans değerieme sistemini bir disiplin uygulaması olarak mı yoksa amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak mı gördükleri konusunda neler söyleyebilirsiniz? Örneklendirebilir misiniz?

Değerlendirme kriterlerini günlük rutin işlerin bir parçası haline dönüştürmek için ne tür faaliyetler gerçekleştirmektesiniz?

Çalışanların performans değerieme sistemine katılımlarını (bağlılıklarını) sağlamak için ne tür faaliyetler gerçekleştirilmektedir?

Gerçekleştirilen bu faaliyetlerin çalışanların performans değerieme sistemine katılımları ve katkıları konusunda neler söyleyebilirsiniz?

Çalışanlarınızın işletmeyi kabulünü sağlayıcı faaliyetleriniz nelerdir? Örneklendirerek açıklayabilir misiniz? (Koçluk, mentörlük vb.)

İşletmenizde geçmişte kullanılan performans değerieme sistemini göz önüne aldığınızda şu anki performans değerieme sisteminde nelerin değiştiğini söyleyebilirsiniz?

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı :Harun KARAKAVUZ
Yabancı Dil :İngilizce
Doğum Yeri ve Yılı :Karabük/1984
E-posta :harunkarakavuz@gmail.com
harun.karakavuz@beun.edu.tr

Eğitim ve Mesleki Gelişim

2006, Lisans, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF), Kamu Yönetimi Bölümü
2015, Yüksek Lisans, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
2016, Öğretim Görevlisi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi

Yayınları ve/veya Bilimsel/Sanatsal Faaliyetleri

Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

Karakavuz, H. ve Gerede, E. (2018). A study to identify the success factors of occupational health and safety management systems implemented by ground handling companies at airports in Turkey, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 173-189.
Kanbur, E. ve Karakavuz, H. (2017). Stratejik yönetim kapsamında küresel havayolu işbirliklerinin SWOT analizi. *Journal of Aviation*, 1(2), 74-86.
Karakavuz, H. ve Gerede, E. (2017). A qualitative study to identify the success factors of occupational health and safety management systems implemented in ground handling companies throughout Turkey. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 19 (3), 5-30

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (proceedings) basılan bildiriler:

- Karakavuz, H. ve Ergün, N. (2018). Kabin Görevlilerinin Duygusal Emek Düzeylerinin Demografik Özellikler Bağlamında İncelenmesine Yönelik Bir Arastırma. *Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Politika Kongresi 2018 Bahar*, ICOMEP'18-Spring, 89-89. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)
- Karakavuz, H. ve Ergün; N. (2018). Kisi-İş Uyumunun Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Kabin Görevlilerine Yönelik Bir Arastırma, *Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Politika Kongresi 2018 Bahar*, ICOMEP'18-SPRING, 88-88. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)
- Zor, M.; Yazıcı, H.ve Karakavuz, H. (2017). Mobilya İmalatçılarında İş Güvenliği Algısı Üzerine Bir İnceleme: Zonguldak İli Örneği, *Uluslararası 4. Mobilya ve Dekorasyon Kongresi Düzce*, 396-403. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)
- Karakavuz, H. ve Macit, A. (2017). Yer Hizmeti İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Kayseri Havalimanı Örneği, *International Congress on Management Economics and Business 2017* (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)
- Karakavuz, H. ve Ergün, N. (2017). Örgütsel Sinizm Algısının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Kişi-İş Uyumunun Aracılık Etkisi: Kabin Görevlileri Üzerine Bir Uygulama. *International Congress on Management Economics and Business 2017* (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)
- Gerede, E. ve Karakavuz, H. (2016). A Study to Identify the Success Factors of Occupational Health and Safety Management Systems Implemented by Ground Handling Companies at Airports throughout Turkey. *8th International Conference on Occupational Safety & Health*, 2, 544-556.

Yazılan ulusal/uluslararası kitaplardaki bölümler:

Karakavuz, H. (2017), *Havayolu İşbirlikleri* (içinde Havayolu Yönetimi), Atatürk Üniversitesi Yayınları, Editör: Kanbur Engin, Turhan Ugur, ISBN:978-975-442-968-8, Türkçe (Ders Kitabı)

Karakavuz, H. (2017). *Havacılık Çalışanlarının Emniyet ve Güvenliği* (içinde Havacılık Emniyeti ve Güvenliği, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Editör: Turhan Ugur, Kanbur Engin, ISBN:978-975-442-967-1, Türkçe (Ders Kitabı)

Karakavuz, H. (2017). *Havayolu İşletmelerinin Maliyet Yapısı*, (İçinde Havayolu Yönetimi, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Editör: Kanbur Engin, Turhan Ugur, ISBN:978-975-442-968-8, Türkçe (Ders Kitabı)

Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

Doğan, Ü.; Karakavuz, H. ve Ergün, N. (2019). Duygusal Emegin Örgütsel Sinizme Etkisindeki Kisi-İs Uyumunun Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Ampirik Bir Arastırma. *7. Örgütsel Davranış Kongresi* (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)

Kanbur, E. ve Karakavuz, H. (2015). Küresel havayolu işbirliklerinin stratejik analizi: Sky Alliance, Skyteam ve Oneworld İşbirlikleri Ekseninde SWOT Analizi, *III. Ulusal Havacılık Teknolojisi ve Uygulamaları Kongresi* (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)