



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Arzu AKAYDIN

İZLENİM YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME: ANTALYA ORGANİZE SANAYİ
BÖLGESİ'NDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Arzu AKAYDIN

İZLENİM YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME: ANTALYA ORGANİZE SANAYİ
BÖLGESİ'NDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Doç. Dr. Beyhan AKSOY

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Arzu AKAYDIN'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	: Prof. Dr. Birgül ÇİFTÇİ	(İmza)
Üye (Danışmanı)	: Doç. Dr. Beyhan AKSOY	(İmza)
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Ayten YAĞMUR	(İmza)

Tez Başlığı: İzlenim Yönetimi ve Performans Değerlendirme: Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde Nitel Bir Araştırma

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 21/06/2023

Mezuniyet Tarihi : 27/07/2023

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İzlenim Yönetimi ve Performans Değerlendirme: Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde Nitel Bir Araştırma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir, bunu şerefimle doğrularım.

Arzu AKAYDIN





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



... / ... / 20...

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Arzu AKAYDIN
Öğrenci Numarası	20195258010
Anabilim Dalı	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Beyhan AKSOY
Yüksek Lisans Tez Başlığı	İzlenim Yönetimi ve Performans Değerlendirme: Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde Nitel Bir Araştırma
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2126762027
Rapor Tarihi	05/07/2023
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: % 9 Alıntılar dahil: % 11
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 129 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdeler sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Danışman Öğretim Üyesi Unvanı, Adı-Soyadı İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLOLAR LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZ	vii
ABSTRACT	viii
TEŞEKKÜR.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İZLENİM YÖNETİMİ

1.1. İzlenim Yönetimi Kavramı	3
1.2. İzlenim Yönetimi Tanımı	4
1.3. İzlenim Yönetimi Amaçları.....	5
1.4. İzlenim Yönetimi Modelleri	6
1.4.1. Leary ve Kowalski'nin İzlenim Yönetimi Modeli	6
1.4.2. Rosenfeld, Giacalone ve Riordan'ın İzlenim Yönetimi Modeli	8
1.4.3. Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli.....	9
1.4.4. Rao, Schmidt ve Murray'ın İzlenim Yönetimi Modeli	10
1.4.5. Sampson'un İzlenim Yönetimi Modeli	11
1.4.6. Bozeman ve Kacmar'ın İzlenim Yönetimi Modeli	11
1.4.7. Gardner ve Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli	13
1.5. İzlenim Yönetimi Taktikleri	15
1.5.1. Kendini Sevdirmeye (Ingratiation).....	19
1.5.2. Kendini Yüceltme (Self-Promotion)	20
1.5.3. Örnek Olma (Exemplification).....	21
1.5.4. Acındırma (Supplication)	22
1.5.5. Gözdağı Verme (Intimidation)	23

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. Performans Değerlendirme Kavramı	24
2.2. Performans Değerlendirme Amaçları	27

2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri	27
2.3.1. Bireysel Performansa Dayalı Yöntemler	27
2.3.1.1. Direkt İndeks ve Standartlar Yöntemi	28
2.3.1.2. Amaçlara Göre Yönetim.....	28
2.3.2. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler.....	28
2.3.2.1. Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi	29
2.3.2.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi	29
2.3.3. Ortak Kriterlere ve Standartlara Dayalı Yöntemler.....	30
2.3.3.1. Davranışsal Değerleme Skalaları.....	30
2.3.3.1.A. Davranışsal Beklenti Skalaları.....	30
2.3.3.1.B. Davranışsal Gözlem Skalaları.....	31
2.3.3.2. Kritik Olay Yöntemi	31
2.3.3.3. Grafik Derecelendirme Yöntemi	32
2.3.3.4. Değerleme Merkezi Yöntemi	32
2.3.3.5. Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi.....	33
2.3.3.6. Kontrol Listesi Yöntemi	33
2.3.3.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi	34
2.4. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar ve İzlenim Yönetimi .	35
2.4.1. Hale ve Boynuz Etkisi	38
2.4.2. Belli Derecelere Yönelme (Tolerans-Katılık-Ortalama)	39
2.4.3. Tek Yönlü Ölçüm Hatası.....	41
2.4.4. Pozisyonlardan Etkilenme	41
2.4.5. Kişisel Önyargılar.....	42
2.4.6. Kontrast Hatası	42
2.4.7. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İZLENİM YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME: ANTALYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ'NDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Problemi	44
3.2. Araştırmanın Yöntemi	44
3.2.1. Araştırma Deseni	46
3.2.2. Araştırmanın Örneklemi	46
3.2.3. Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği	47
3.2.4. Verilerin Toplanması.....	47

3.2.5. Verilerin Analizi	48
3.2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	49
3.3. Araştırma Bulguları ve Analizi	49
3.3.1. İnsan Kaynakları Yetkilisine Dair Genel Bulgular.....	51
3.3.2. Görüşme Yapılan Kurum İle İlgili Genel Bulgular	51
3.3.3. Kullanılmakta Olan Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Sonuçların Kullanım Alanları İle İlgili Bulgular	54
3.3.4. Çalışanların İzlenim Yönetimi Davranışları ve İnsan Kaynakları Yetkililerinin Tutumları	59
3.3.4.1. Kendini Yüceltme Taktiği ile İlgili Bulgular	64
3.3.4.2. Acındırma Taktiği ile İlgili Bulgular	67
3.3.4.3. Örnek Olma Taktiği ile İlgili Bulgular	73
3.3.4.4. Gözdağı Verme Taktiği ile İlgili Bulgular	76
3.3.4.5. Kendini Sevdirmeye Taktiği ile İlgili Bulgular	79
3.3.5. İnsan Kaynakları'nın Düşmüş Olduğu Performans Değerlendirme Hataları	82
3.3.6. İzlenim Yönetimi Taktik Kullanımı ve Kariyerde İlerleme	93
SONUÇ	99
KAYNAKÇA.....	105
EK 1- MÜLAKAT SORULARI	113
ÖZGEÇMİŞ	115

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 İzlenim Yönetimi İki Bileşeni	7
Şekil 1.2 İzlenim Yönetiminin Üç Bileşenli Modeli	8
Şekil 1.3 İzlenim Yönetimi Süreci	9
Şekil 1.4 İzlenim Yönetiminin Bütünleştirici Çatısı	10
Şekil 1.5 İzlenim Yönetiminin Sibernetik Bir Modeli	12
Şekil 1.6 İzlenim Yönetimi Sürecinde Anahtar Değişkenler ve Başlıca İlişkiler	14
Şekil 2.1 Performans Değerlendirme Bağlamında Değerlendirilen İzlenim Yönetimi Modeli	36



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Stratejik Kimlik İşlevleri ve Karşılık Gelen Davranış Taktikleri	18
Tablo 3.1 Katılımcı ve Firma İle İlgili Veriler	50
Tablo 3.2 Performans Değerlendirme Sonuçları Kullanım Alanları Bulguları.....	58
Tablo 3.3 Adayın Yüksek Performans Beklentisi Oluşturma Nedenleri.....	60
Tablo 3.4 Adayın Düşük Performans Beklentisi Oluşturma Nedenleri	61
Tablo 3.5 Kendini Yüceltme Taktik Kullanımına Karşı İK Yetkililerinin Tutumu.....	64
Tablo 3.6 Eksikliklerini Sıklıkla Dile Getiren Çalışan İçin İK Yetkililerinin Tutumu	68
Tablo 3.7 Acındırma Taktik Kullanımına Karşı İK Yetkililerinin Tutumu	70
Tablo 3.8 Örnek Olma Taktik Kullanımına Karşı İK Yetkililerinin Tutumu	73
Tablo 3.9 Gözdağı Verme Taktik Kullanımına Karşı İK Yetkililerinin Tutumu.....	77
Tablo 3.10 Kendini Sevdirmeye Taktik Kullanımına Karşı İK Yetkililerinin Tutumu	79
Tablo 3.11 Hale-Boynuz Etkisi Bulguları	82
Tablo 3.12 Belli Derecelere Yönelme (Tolerans) Hatası Bulguları	85
Tablo 3.13 Belli Derecelere Yönelme (Katılık) Hatası Bulguları	87
Tablo 3.14 Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme Hatası Bulguları	89
Tablo 3.15 Kontrast Hatası Bulguları.....	92
Tablo 3.16 İzlenim Yönetimi Taktik Kullanımı ile Kariyerde İlerleme.....	93

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
akt.	Aktaran
Arge	Araştırma ve Geliştirme
CNC	Bilgisayarlı Sayısal Kontrol (Computer Numerical Control)
CV	Özgeçmiş (Curriculum Vitae)
HR	İnsan Kaynakları (Human Resources)
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KPI	Anahtar Performans Göstergesi (Key Performance Indicator)
KRI	Anahtar Risk Göstergesi (Key Risk Indicator)
MDF	Orta Yoğunluktaki Lifli Levha (Medium Density Fiberboard)
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
PD	Performans Değerlendirme
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri
vs.	Ve saire

ÖZ

Çalışmanın amacı, örgütlerde insan kaynakları uygulamalarında verimli ve etkin olunmasını sağlamak için, çalışanların izlenim yönetimi taktik kullanımının performans değerlendirme sürecine olan etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma, Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren farklı sektörlerdeki firmalarda çalışan ve performans değerlendirme süreçlerine dahil olan 16 insan kaynakları yetkilisi ile yürütülmüştür. Çalışmada, çalışanların izlenim yönetimi taktik kullanımı, insan kaynakları yetkililerinin bu taktiklere karşı tutumu ve performans değerlendirme hatalarına düşme durumu yorumlanmıştır. Katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile yüz yüze ve çevrimiçi görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler neticesinde elde edilen bulgular içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Elde edilen veriler; "İnsan Kaynakları Yetkilisine Dair Genel Bilgiler", "Görüşme Yapılan Kurum ile İlgili Genel Bilgiler", "Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Sonuçların Kullanım Alanları", "İzlenim Yönetimi Davranışları ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Tutumu", "Performans Değerlendirme Hataları" ve "İzlenim Yönetimi Taktik Kullanımı ve Kariyerde İlerleme" temaları ile sunulmuştur.

Araştırmanın birinci bölümünde izlenim yönetimi kavramı, izlenim yönetimi amaçları, izlenim yönetimi modelleri ve izlenim yönetimi taktikleri aktarılmıştır. İkinci bölümde izlenim yönetimi ve performans değerlendirme ilişkisine dair literatür sunulmuştur. Üçüncü bölümde ise, çalışanların izlenim yönetimi taktik kullanımları, İK'nın buna karşı tutumu ve performans değerlendirme hatalarına düşme durumlarını anlamak üzere insan kaynakları yetkilileri ile yapılmış olan görüşmelerin bulguları analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İzlenim Yönetimi, İzlenim Yönetimi Taktikleri, İzlenim Yönetimi Modelleri, Performans Değerlendirme, Performans Değerlendirme Hataları.

ABSTRACT

IMPRESSION MANAGEMENT AND PERFORMANCE APPRAISAL: A QUALITATIVE RESEARCH IN ANTALYA ORGANIZED INDUSTRIAL ZONE

The aim of the study is to reveal the effect of employee impression management tactical use on the performance appraisal process in order to ensure that it is efficient and effective in human resources practices in organizations. The research was conducted with 16 human resources officials working in companies in different sectors operating in Antalya Organized Industrial Zone and involved in performance appraisal processes. In this study, the use of tactical use of employees, the attitude of human resources managers against these tactics and the situation of falling into performance appraisal errors were interpreted. Face -to -face and online interviews were held with the semi-structured interview method with the participants. The findings obtained as a result of the interviews were analyzed and interpreted by content analysis method. The data obtained; It is presented with the themes of "General Information About Human Resources Officer", "General Information About the Interviewed Institution", "Performance Appraisal Methods and Uses of Results", "Impression Management Behaviors and Human Resources Managers Attitude", "Performance Appraisal Errors" and "Use of Impression Management Tactics and Career Advancement".

In the first part of the research, the concept of impression management, impression management purposes, models of impression management and tactics of impression management are explained. In the second part, the literature on the relationship between impression management and performance appraisal is presented. In the third part, the findings of the interviews with human resources officials were analyzed and interpreted in order to understand the employees' impression management tactics usage, HR's attitude towards it and their performance appraisal errors.

Keywords: Impression Management, Impression Management Tactics, Impression Management Models, Performance Appraisal, Performance Appraisal Errors.

TEŞEKKÜR

Öncelikle tez yazma sürecimin başlangıcından bitimine kadar her aşamasında bana yardımcı olan, yapmış olduğu yönlendirmeler ve destekleri için danışman hocam Sayın Doç. Dr. Beyhan AKSOY'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tüm eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen ve her zaman arkamda durduklarını bildiğim annem, babam ve abime tüm kalbimle teşekkür ederim.

Ayrıca akademik eğitim hayatım boyunca beni sonuna kadar destekleyen ve yaşadığım zorluklarla baş etmemi sağlayan canım eşime sabrı ve özverisi için tüm kalbimle teşekkür ederim.

Son olarak, bu süreçte varlığıyla bana manevi destek sağlamış olan canım kızıma tüm kalbimle teşekkür ederim.

GİRİŞ

İzlenim, herhangi bir durum veya olayın bireyler üzerinde bırakmış olduğu etki, intiba ya da imajdır. İnsan yaşamı boyunca çevresiyle bir etkileşim halinde olmaktadır ve bireyler karşısındaki kişiler hakkında bir izlenim edinmekte ya da karşısındaki kişi üstünde olumlu ya da olumsuz bir izlenim bırakmaktadır. İzlenim yönetimi ise, bireylerin başkaları üzerinde bırakmak istedikleri etki ve bu etkiyi yönetme girişimidir. Bireyler çoğu zaman olumsuz bir imaj oluşturmaktan çekinmekte ve olumlu davranışlar için onaylanmak istemektedirler. Bu amaçla da izlenim yönetimine dair taktikler geliştirebilmektedirler (Akkaş, 2019: 62).

Çalışanlar işyerinde bir rekabet ortamı ile karşı karşıya kalabilmekte ve buna karşılık olarak örgüt için algılanan değerlerini artırmanın yollarını aramaktadırlar. Birey bunun için, kendisini güçlü ve önemli bir isim olarak kabul ettirmek amacıyla birtakım politik davranışlarda bulunabilmektedir (Agina, 2020: 114). Bu noktada izlenim yönetimi taktik kullanımı söz konusu olmaktadır.

Örgütlerde izlenim yönetimi, bireylerin, kurumsal anlamda sosyal güç kazanma, bireylerarası etkileşimi kolaylaştırma, olumsuz izlenimlerden kaçınma gibi amaçlarla iş çevresindeki insanların kendisine ilişkin izlenimlerini, bilinçli ya da bilinçsiz olarak kontrol etme ve yönlendirme davranışları şeklinde tanımlanabilmektedir. İzlenim yönetimi genel anlamda, kontrol etme, yönlendirme ve etkileme amaçları taşımaktadır (Kasar, 2013: 87).

Çalışma yaşamında bireyleri izlenim yönetimine iten en önemli durumlardan birisi performans değerlendirme olmaktadır. Performans değerlendirme, "çalışanın etkin olarak görev ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediğinin değerlendirilmesidir." (Şeneldir, 2008: 5). Performans değerlendirme sonuçları, ücret düzenlemeleri, kariyer planlama, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, ödül ve ceza durumlarında, çalışanın eksik olan yönlerinin tespit edilmesi gibi çeşitli alanlarda bir araç olarak kullanılmaktadır (Öztürk, 2009: 88). Bu noktada çalışanların izlenim yönetimi davranışları ile süreci etkilemesinin önüne geçilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme sürecinde çalışanların izlenim yönetimi taktiklerine başvurmasının insan kaynakları için performans değerlendirme hatalarına neden olacağı öngörülmektedir.

Bu çalışmada, izlenim yönetimi ile performans değerlendirme arasındaki ilişki incelenmiş olup çalışanların izlenim yönetimi taktik kullanımına karşı insan kaynaklarının tutumu ve insan kaynaklarının performans değerlendirme hatalarına düşme durumu yorumlanmıştır. Çalışmanın amacı, örgütlerde insan kaynakları uygulamalarında verimli ve etkin olunmasını sağlamak için, çalışanların izlenim yönetimi taktik kullanımının performans

değerlendirme sürecine olan etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma, Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren farklı sektörlerdeki firmalarda çalışan ve performans değerlendirme süreçlerine dahil olan 16 insan kaynakları yetkilisi ile yürütülmüştür. Katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile yüz yüze ve çevrimiçi görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler neticesinde elde edilen bulgular içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde izlenim yönetimi kavramı detaylı bir şekilde incelenmiştir. İzlenim yönetimi kavramı açıklanmış, izlenim yönetimi modelleri ve izlenim yönetimi taktikleri aktarılmıştır. İkinci bölümde izlenim yönetimi ve performans değerlendirme ilişkisi incelenmiş, performans değerlendirme kavramı açıklanmış, performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirme hataları aktarılmıştır. Üçüncü bölüm ise alan araştırması bölümüdür. Bu bölümde araştırmanın yöntem ve bulguları aktarılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İZLENİM YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümü izlenim yönetimi hakkında bilgi veren 5 bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölüm kavramsal çerçeve ve izlenim yönetimi tanımını içermekte, üçüncü bölümde izlenim yönetimi amaçları, dördüncü bölümde izlenim yönetimi modelleri anlatılmakta ve son bölüm izlenim yönetimi taktiklerini ele almaktadır.

1.1. İzlenim Yönetimi Kavramı

İzlenim yönetimi uzun yıllardır sosyal psikoloji ve davranış bilimleri gibi alanlarda üzerinde durulan bir olgudur. Eski dönemlerden modern zamana, insanlar her zaman kendini tanıtmak ve bir izlenim oluşturabilmek adına çeşitli yöntemlere başvurmuşlardır (Akkaş, 2019: 7). Bir bakış açısına göre izlenim yönetimi davranışlarının, bireylerin birbirleri üzerinde üstünlük kurmayı amaçladığı ve yanıltıcı davranışlar içerdiği ifade edilmektedir. Bu bakış açısına karşılık olarak ise izlenim yönetimi davranışlarının, sosyal davranışın her düzeyinde görülen bir kavram olduğu üzerinde durulmuştur. Kavramı, "hedef kimseyi istenen sonuç doğrultusunda yönlendirmek amacıyla ona çeşitli bilgiler iletilmesi" şeklinde ele almak mümkündür. Bu bakış açısı ile konuyu ele alan ve buna öncülük eden isim Erving Goffman olmuştur. Goffman'a göre izlenim yönetimi sosyal oluşumların bir gerçeği olarak kabul görmüştür (Akgün, 2009: 5).

Goffman'ın çalışmaları izlenim yönetimi teorisi ve araştırmalarının temelini oluşturmaktadır ve kişilerin esas güdeleri ve kişilik özelliklerini anlamlandırabilmek için toplumsal davranışlara odaklanılması gerektiği üzerinde durmuştur (Doğan ve Kılıç, 2009:54). Goffman'ın sosyal etkileşimin bir unsuru olarak değerlendirdiği izlenim yönetimi, kişilerin bireysel çıkarları doğrultusunda tıpkı rolünü oynayan bir aktör gibi diğer kimseleri etkilediği davranışlar bütünüdür (Alga ve Özdemir, 2018: 312). Goffman, toplumsal yaşamda bireylerin karşılıklı davranışlarının dış görünüşlerden etkilendiğini belirtmektedir. Sosyal yaşamda toplum, bireyleri ağırlıklı olarak dış görünüşüne göre değerlendirmekte, bu sebeple de bireyler sık sık başkalarının kendilerine karşı olan fikir ve davranışlarını etkilemeye yönelik izlenimler oluşturmaya çabalamaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2009: 55).

Goffman (2021), Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu (The Presentation of Self in Everyday Life) kitabında "yüz yüze etkileşim"i aynı ortamda bulunan bireylerin karşılıklı olarak birbirlerinin davranışları üzerindeki etkileri olarak tanımlamaktadır. Belirli bir durum karşısında bireyin diğer kimseleri etkilemeye yönelik tüm faaliyetlerini "performans" olarak

ifade etmektedir. Bireyin sergilemiş olduğu bir performans sırasında önceden belirlenmiş ve başka durumlarda da geçerli olabilecek eylem kalıplarını ise "rol" veya "rutin" olarak isimlendirmektedir. Bireyi bir aktör olarak ele alan Goffman, bireyin aynı rolü aynı seyircilere farklı zamanlarda oynadığında toplumsal bir ilişkinin doğacağını söylemektedir (Goffman, 2021: 28). "Goffman, bireylerin çoklu kimlikleri olduğunu, kimlik repertuarından içinde bulunduğu duruma göre en uygun kimliği seçtiğini ileri sürmektedir." (Akgün, 2009: 8).

Williams James (1952), bireylerin farklı olaylar karşısında farklı davranış biçimleri sergileyebileceklerinden ilk kez bahseden isim olmuştur. James, benlik kavramını maddesel benlik, sosyal benlik ve ruhsal benlik olarak üç kategoride ele almaktadır ve bu bağlamda bireylerin çoklu benliklere sahip olduğundan bahsetmektedir (James, 1952'den akt. Kasar, 2013: 81-82). "James'e göre bireyin kendisini tanıyan ve zihninde kendisiyle ilgili imaj taşıyan ayırt edici grupların sayısı kadar farklı sosyal benliği vardır. Birey genellikle bu farklı grupların her birine kendisiyle ilgili farklı bir yönünü sergilemektedir." (Yağar, 2016: 29).

İzlenim kavramı ile ilgili çalışmalar yapan bir diğer isim Edward Jones (1964)'tur. Jones ve meslektaşları, benlik sunumunu bireylerin kişisel özellikleri ile ilgili başkalarının izlenimlerini kontrol etme girişimlerini içerecek şekilde genişletmiştir. Jones, insanların onayladığı davranışlar üzerinde durmuştur ve ona göre, izlenim yönetimi kişilerarası algının tamamlayıcısıdır yani bireyler birbirlerine yönelik algıları anlayabilmek için izlenim yönetimi davranışlarını anlamlandırmak zorundadırlar (Kasar, 2013: 82; Jones, 1964'ten akt. Leary ve Kowalski, 1990: 35).

Goffman, kendini sunma davranışının, sosyal karşılaşmalara ve kişinin bu karşılaşmalardaki rolünün tanımlanmasına hizmet ettiğini belirtmektedir. Jones ve Pittman (1982), bu ifadeyi benzer şekilde yorumlamışlardır. Jones ve Pittman (1982), kendini sunma taktiği ile kişinin kendi gücünü başkaları üzerinde artırma güdüsünü yansıttığını öne sürmüşlerdir (Jones ve Pittman, 1982'den akt. Leary ve Kowalski, 1990: 37).

1.2. İzlenim Yönetimi Tanımı

İzlenim yönetimi, "bir kişinin, başkaları tarafından o kişiye ilişkin oluşturulan atıfları ve izlenimleri kontrol etme veya manipüle etme amacı taşıyan herhangi bir davranışı"dır (Tedeschi ve Riess, 1981'den akt. Bozeman ve Kacmar, 1997: 9). Bir başka tanımlamaya göre izlenim yönetimi, bireylerin sahip oldukları imajlarını koruyup aynı zamanda başkaları tarafından algılanan imajlarını etkilemek veya tüm bunlar için gerçekleştirmiş oldukları davranışlar bütünüdür (Wayne ve Liden, 1995: 232). Goffman izlenim yönetimini, "bireyin

diğerlerinin kendisi ile ilgili algılarını etkilemeyi hedefleyen davranışlar" olarak tanımlamaktadır.

Bozeman ve Kacmar'a göre (1997: 9), izlenim yönetimi bireyin belirli bir kimlik yaratma ve sürdürme amacına sahip olması nedeniyle ortaya çıkmıştır. Birey bu amaca ulaşabilmek için sözlü veya sözsüz bir takım stratejik davranışlar sergilemektedir. "Örgütlerde izlenim yönetimi, istenen kimlikleri oluşturmak, sürdürmek veya korumak için tasarlanmış stratejik iletişimlerden oluşmaktadır."

Leary ve Kowalski (1990: 34) izlenim yönetimini, "bireylerin başkalarının kendileri hakkında oluşturduğu izlenimleri kontrol etmeye çalıştıkları süreç" olarak tanımlamıştır. Bireylerin başkaları üzerinde bırakmış olduğu izlenimlerin, diğer kimselerin onları nasıl algıladığı, değerlendirdiği ve buna karşılık olarak nasıl davrandığı ve ayrıca kendileriyle ilgili görüşleri üzerinde bir etkisi olduğu için, bireyler kimi zaman belirli izlenimler oluşturacak davranışlar sergilemektedirler. Rosenfeld, Giacalone ve Riordan da izlenim yönetimini, "bireylerin diğer bireylerin kendilerine ilişkin izlenimleri kontrol etme amacı doğrultusunda kullandığı yöntemler" olarak tanımlamışlardır (Akgün, 2009: 11). Bu tanımlamalar kontrol amacı üzerinde durmaktadır.

Akkaş (2019: 62-63) izlenim yönetimini, "insanların diğer bireylerle sosyal bir etkileşime girmesi sonucunda, diğer bireyleri etkilemeye yönelik olarak belirli bir plan çerçevesinde algı ya da imaj oluşturma süreci" olarak tanımlamıştır. Kavram, bireylerin davranış biçimini ifade etmektedir. Davranış biçimi, imaj aktarımını planlama, süreci benimseme ve bunu uygulamakla ilgilidir.

1.3. İzlenim Yönetimi Amaçları

Kasar (2011: 208), izlenim yönetiminin kontrol, yönlendirme ve etkileme amaçları taşıdığını ifade etmektedir. "Wayne ve Shawn (1993), izlenim yönetimini, bireyin diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını etkilemeyi amaçlayan davranışları olarak tanımlamışlardır." Crittenden ve Bae (1994) ise bireyin diğer bireylerin kendisine yönelik olan bu algılarını bilinçli veya bilinçsiz olarak yönlendirme ve kontrol etme girişimleri olarak kavramsallaştırmışlardır. Kasar (2011)'ın ifadelerine göre, izlenim yönetiminin amaçları, "kişilik özellikleri, bireysel farkındalık ve çevresel ortam" gibi çeşitli durumlar karşısında farklılaşmaktadır (Kasar, 2011: 208-209).

Bireyin ve hedef kimsenin *kişilik özellikleri*, kişilerin durumları farklı algılamalarına neden olmaktadır. Örneğin sosyal kaygısı yüksek olan bireyler, olumlu imaj oluşturma yeteneklerine güvenmemekte ve bu nedenle savunmacı izlenim yönetimi taktiklerine

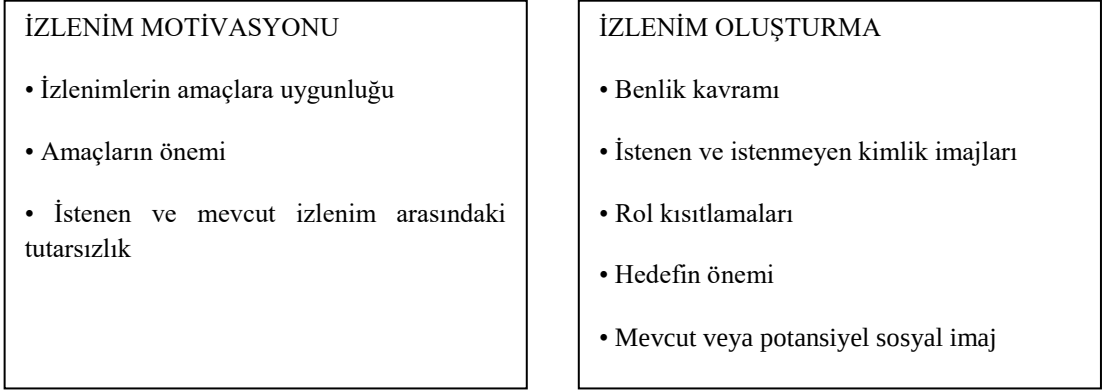
başvurmaktadırlar. Farklı kişilik özellikleri bireyin, her zaman diğer kimseler üzerinde oluşturmayı amaçladığı olumlu izlenimi bırakamamasına neden olabilmektedir. Bunun yanında *bireysel farkındalık*, bireyin mevcut durumla ilgili yapmış olduğu değerlendirmeyi etkileyen bir faktördür. Bireysel farkındalığı ve öz saygısı yüksek olan bireyler diğer bireyler üzerinde daha doğru izlenimler oluşturabilmektedirler. Buna karşın, bireysel farkındalığı ve öz saygısı düşük olan bireyler, diğer bireylere karşı yanlış ve yanıltıcı izlenimler oluşturabilmektedirler. *Çevresel ortam* ise, fiziksel faktörler, örgüt kültürü ve yapılan işin özelliklerinden oluşmaktadır. "Örgüt içerisindeki temel değerlere ve normlara uymamak, istenmeyen izlenimlerin oluşmasına ve örgütsel yaptırımların uygulanmasına neden olacaktır." Kasar (2011), *aktörün motivasyonu*'nun da izlenim yönetimi süreci içinde önemli bir etken olduğunu belirtmektedir. İzlenim motivasyonu, bireyin ulaşmak istediği amaçları, bu amaçların birey açısından değerini, bireyin mevcut imajı ile oluşturmak isteği imajı içermekte ve bireyin neden diğer kimseleri etkilemek istediğini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Kasar, 2011: 209-212).

1.4. İzlenim Yönetimi Modelleri

İzlenim yönetimi doğası gereği bir süreçtir ve araştırmacılar bu süreci ortaya koymak için çeşitli modeller geliştirmişlerdir. İzlenim yönetiminin aşamalarını ortaya koymayı amaçlayan bu modeller uygulayıcılar için de yol gösterici olmaktadır.

1.4.1. Leary ve Kowalski'nin İzlenim Yönetimi Modeli

Leary ve Kowalski (1990)'nin geliştirmiş oldukları modele göre, izlenim yönetimi "izlenim motivasyonu" ve "izlenim oluşturma" olarak iki alt süreçten oluşmaktadır. *İzlenim motivasyonu süreci*, başkalarının zihninde belirli izlenimler yaratma güdüsüyle ilgilidir. Belirli *izlenimler oluşturmak* için güdülenmiş olan birey, sergilemiş olduğu davranışları diğerlerinin kendisi hakkındaki izlenimlerini etkilemek için değiştirebilmektedir. Süreç yalnızca oluşturulacak izlenim türünü seçmeyi değil, aynı zamanda bunu nasıl yapacağına karar vermeyi de içermektedir.



Şekil 1.1 İzlenim Yönetimi İki Bileşeni

Kaynak: Leary ve Kowalski, 1990: 36

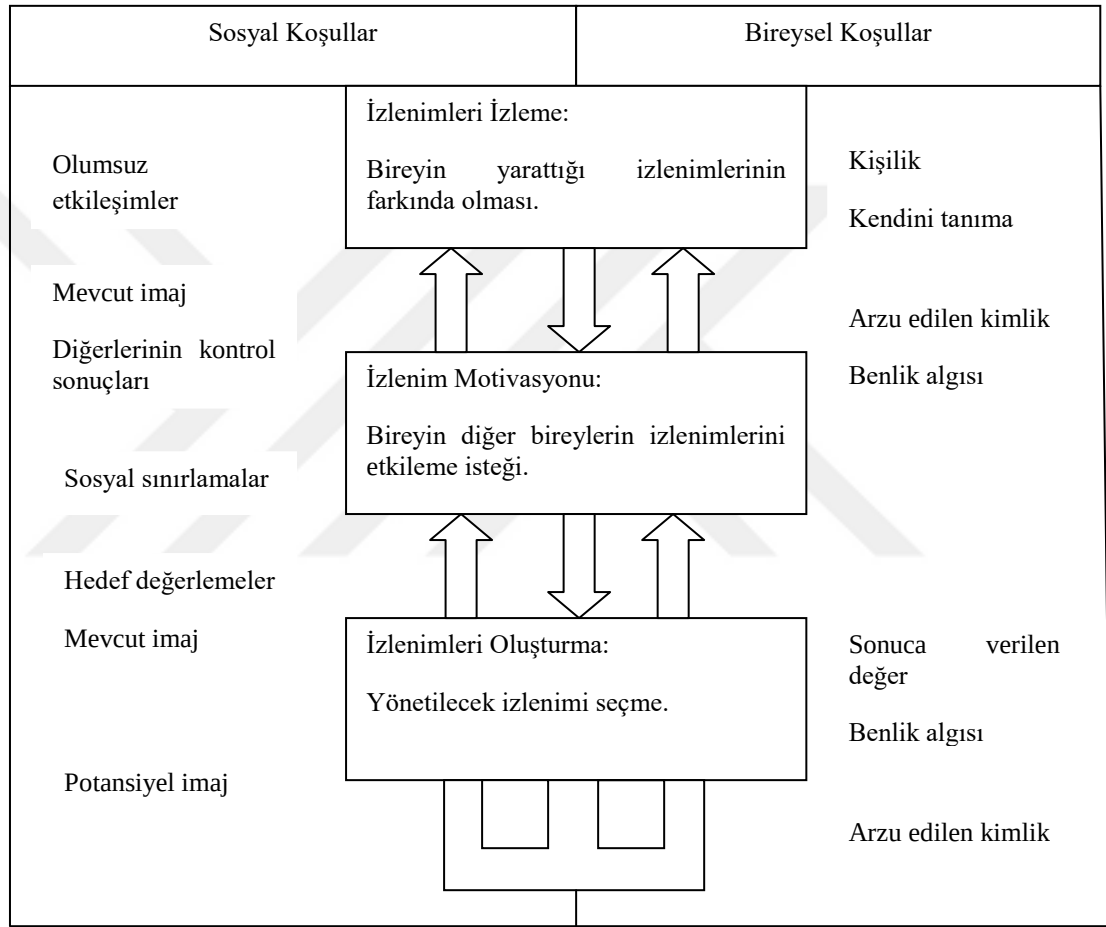
Leary ve Kowalski (1990: 37) çalışmasında, izlenim yönetiminin öznel iyi oluşu artırmak için birbiriyle ilişkili ancak farklı üç şekilde kullanılabileceğini belirtmektedirler. Bunlar; (a) sosyal ilişkilerde kişinin ödül-maliyet oranını maksimize etmesi, (b) kişinin özgüvenini artırması ve (c) istenen kimliklerin gelişimini kolaylaştırmasıdır.

Şekil 1.1 modele genel bir bakış sunmaktadır. Modele göre, izlenim motivasyonu süreci üç temel faktörden etkilenmektedir. Bunlar: izlenimlerin amaca uygunluğu, istenen sonuçların yani amaçların önemi ve bireyin mevcut imajı ile oluşturmak istediği izlenim arasındaki tutarsızlıktır. İzlenim oluşturma süreci ise beş faktörden etkilenmektedir. Bunlar: bireyin benlik kavramı, bireyin istenen ve istenmeyen kimlikleri, bireyin kendisini içinde bulunduğu rolün kısıtlamaları, hedefin önemi ve bireyin şu anda nasıl görüldüğüne ilişkin algılarıdır (Leary ve Kowalski, 1990: 36).

Doğru bir izlenim oluşturmak, bireyin istenen sonuçları elde etme ve istenmeyen sonuçlardan kaçınma olasılığını artırmaktadır. Örneğin, yetkin olarak görünmek birey için daha iyi iş olanakları ya da maaş artışı gibi faydalar sağlayabilmektedir. Bireyler özgüvenlerini düzeltmek için iki tür izlenim yönetimi sergileyebilmektedirler. İlk olarak başkalarının bireye tepkileri kişinin özgüvenini yükseltebilir ya da azaltabilir. Bireyler genellikle diğer kimselerden bir geribildirim bekledikleri zaman, kendilerine olan saygıyı artırmayı amaçlayan izlenim yönetimi davranışları sergilemektedirler. İkinci olarak, özgüven kişinin kendi performansı hakkında öz değerlendirmesinden ve diğerlerinin bunlara karşı olası tepkilerinden etkilenmektedir. İnsanlar aynı zamanda kimliklerini oluşturmak için izlenim yönetimini bir aracı olarak kullanabilmektedirler (Leary ve Kowalski, 1990: 37).

1.4.2. Rosenfeld, Giacalone ve Riordan'ın İzlenim Yönetimi Modeli

Rosenfeld vd. (2002), *İzlenim Yönetiminin Üç Bileşenli Modelini* geliştirmişlerdir. Bu model Leary ve Kowalski'nin (1990), geliştirmiş olduğu modelin "izlenim motivasyonu" ve "izlenim oluşturma" bileşenlerine, üçüncü bir bileşen olan "izlenimleri izleme" faktörünün eklenmesi ile oluşturulmuştur. *İzlenimleri izleme*, bireyin oluşturmuş olduğu izlenimin farkında olduğu ve çoğu zaman bilinçli olarak bu izlenimi oluşturduğu durumda üç bileşenli modele dahil olmaktadır (Demiral, 2013: 17).



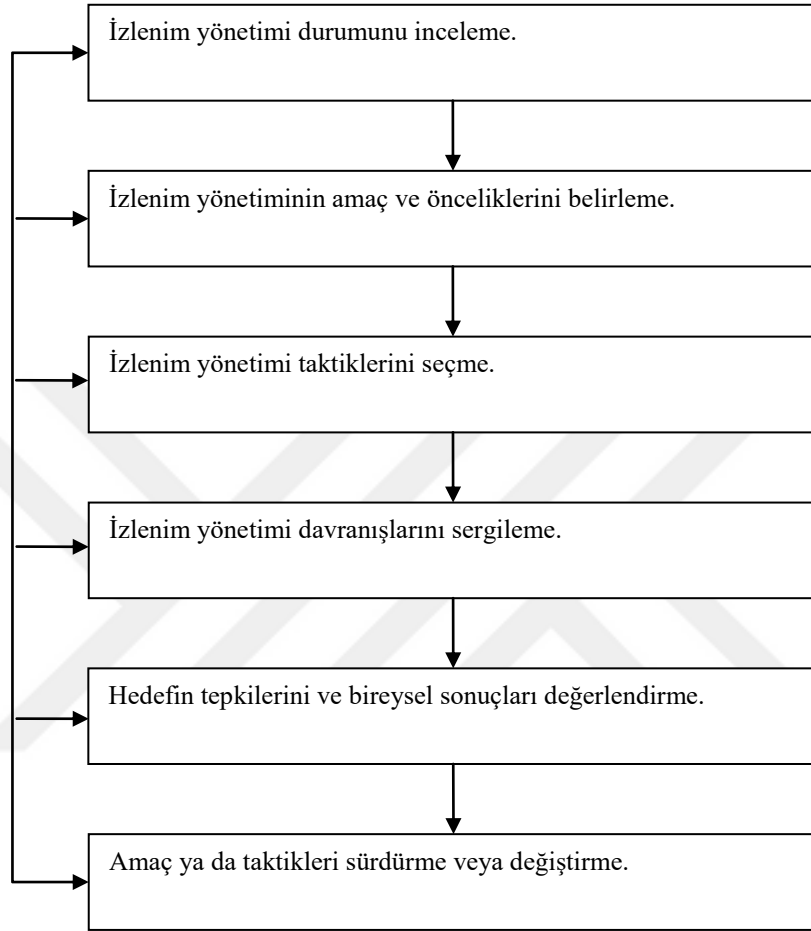
Şekil 1.2 İzlenim Yönetiminin Üç Bileşenli Modeli

Kaynak: Rosenfeld vd. 2002'den akt. Demiral, 2013: 18

Şekil 1.2'de izlenim yönetiminin üç bileşenli modeli yer almaktadır. Modelde izlenimleri izleme sürecinde sosyal ve bireysel koşullar ele alınmaktadır. İzlenim oluşturmaya güdülenme evresinde, benlik kavramı sürecinin etkisiyle, toplumsal değerler ve arzulanan kimlikler belirlenmektedir. İzlenim oluşturma evresinde, bireyin yaratmak istediği imaj ve benlik kavramıyla bütünleştirmiş olduğu kimlik oluşturulmaktadır (Kayakışla Çarkıcı, 2019: 9).

1.4.3. Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli

Martinko (1991)'nin geliştirmiş olduğu izlenim yönetimi modeli, Rosenfeld ve arkadaşlarının modeline benzemekte ancak daha ayrıntılı bir modeldir (Doğan ve Kılıç, 2009: 60).



Şekil 1.3 İzlenim Yönetimi Süreci

Kaynak: Martinko, 1991'den akt. Doğan ve Kılıç, 2009: 61

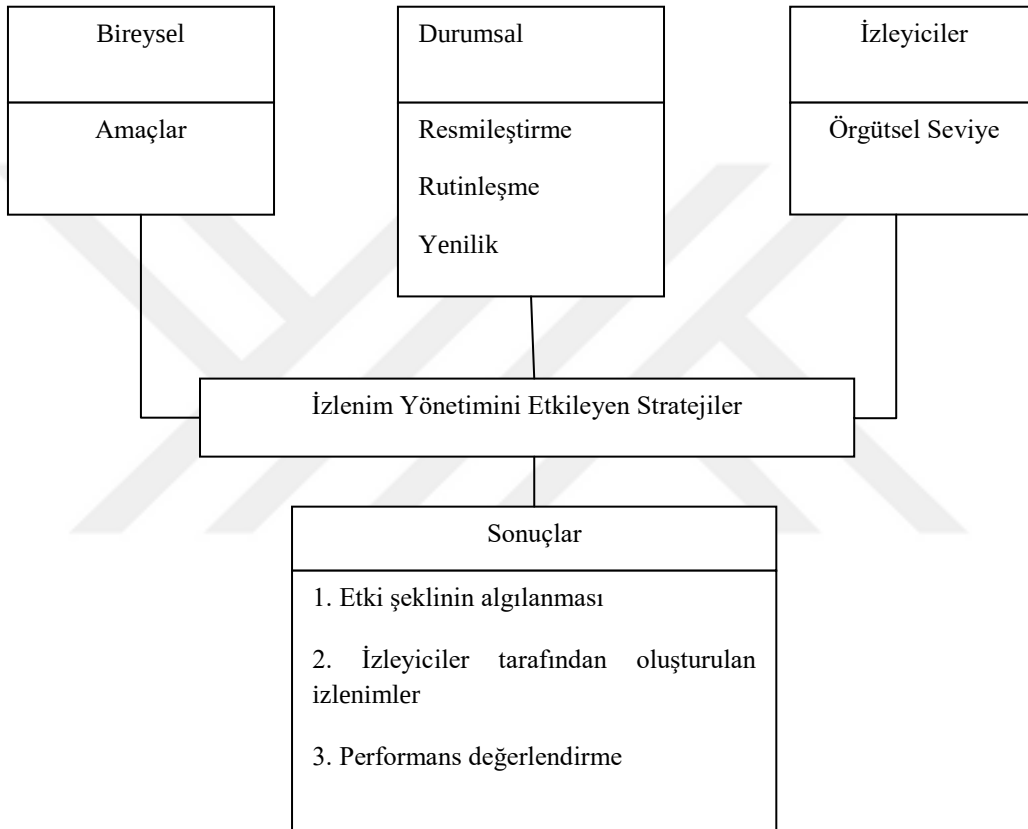
Bu modelde, bireyler öncelikle bir durum tanımlaması yapmaktadır. Bu aşamada, durum, hedef ve bireysel özellikler incelenmekte ve bu inceleme sonucunda izlenim yönetimi amaç ve öncelikleri tespit edilmektedir. Belirlenmiş olan amaçlar doğrultusunda bir izlenim yönetimi taktiği seçilmektedir. Seçilmiş olan taktik uygulanmakta ve uygulanan taktik sonucunda hedef kimsenin tepkileri ve sonuçlar değerlendirilmektedir. Seçilen taktiğin başarılı olup olmamasına göre amaç ve taktikler sürdürölmekte ya da değiştirilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2009: 61).

Martinko (1991), "örgütsel izlenim yönetimi modelinde, örgütlerde karşılaşılan günlük durumlarda, izlenim yönetimi taktiklerinin yöneticiler tarafından nasıl seçilip uygulandığı

üzerinde durmaktadır." Bu modele göre izlenim yönetimi, bilinçli ve isteyerek gerçekleştirilmekte olan davranışlardan oluşmaktadır (Demiral, 2013: 19).

1.4.4. Rao, Schmidt ve Murray'ın İzlenim Yönetimi Modeli

Rao vd. (1995), izlenim yönetiminin dört önemli faktöre odaklandığını belirtmektedir. Bu faktörler; "bireylerin izlenim yönetimi için motive olmaları, izlenim oluşturma, izlenimlerin sonuçlarını alma ve izlenim yönetiminin gerçekleştirildiği örgüt ortamı"nı kapsamaktadır (Akdoğan ve Aykan, 2008: 10).



Şekil 1.4 İzlenim Yönetiminin Bütünleştirici Çatısı

Kaynak: Rao vd., 1995'den akt. Akdoğan ve Aykan, 2008: 9

Şekil 1.4'te izlenim yönetiminin kavramsal çatısını oluşturan bütünleştirilmiş model yer almaktadır. Modelde izlenim oluşturmaya güdülenme ve izlenim oluşturmaya ek olarak, oluşturulan izlenimlerin değerlendirilmesi (incelenmesi) ve örgütsel ortamın da sürece dahil edilmesi gerekmektedir (Akdoğan ve Aykan, 2008: 10). Bu modelde diğerlerinden farklı olarak izlenim inceleme, izlenim yönetimi sürecinin başında değil sonunda gerçekleştirilen bir geribildirim sürecidir (Akgün, 2009: 17).

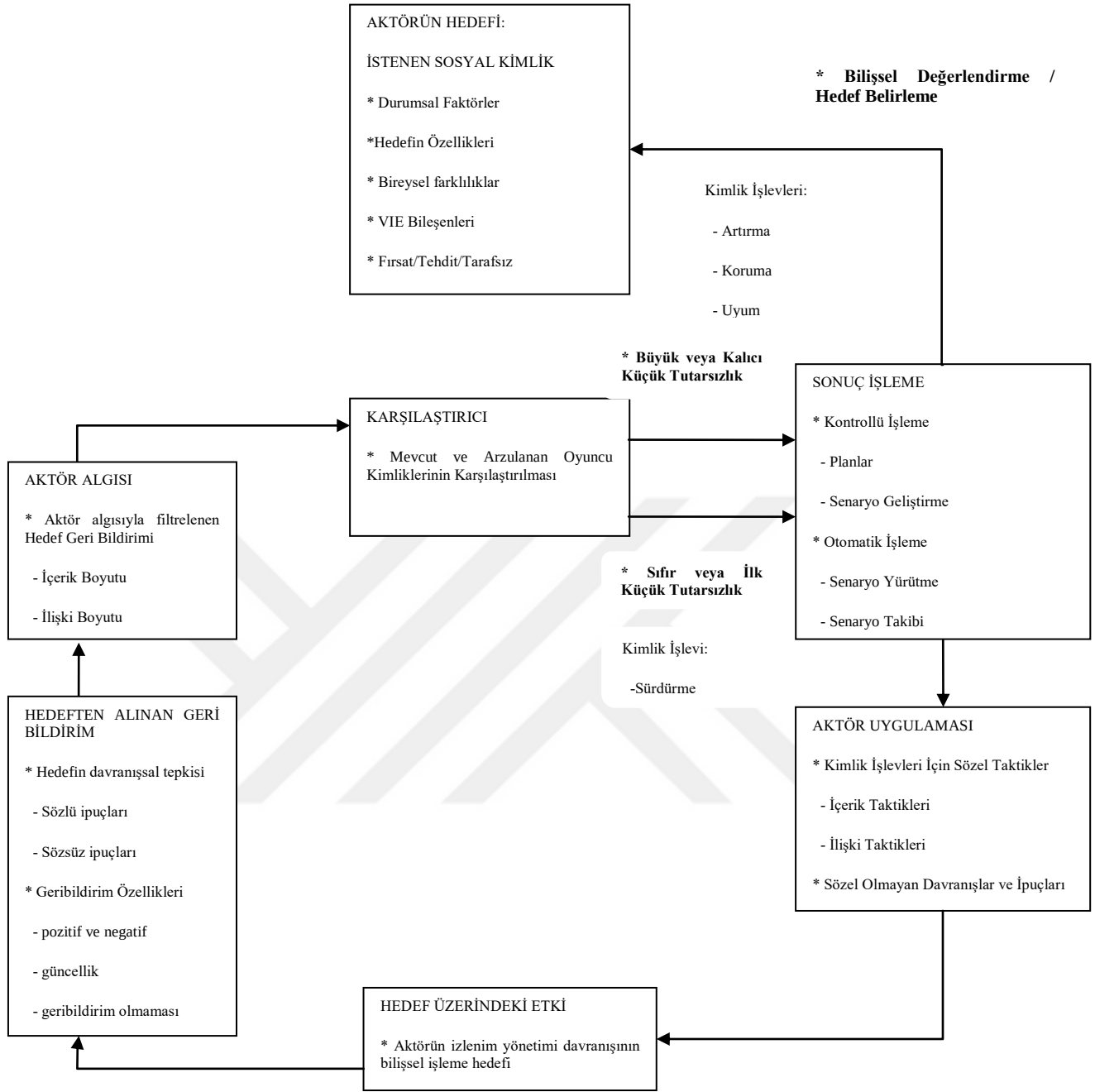
1.4.5. Sampson'un İzlenim Yönetimi Modeli

Sampson (2000), izlenim yönetimini dokuz adımlı bir modelde incelemiştir. Bunlar (Doğan ve Kılıç, 2000: 61-62):

1. *Adım:* Hedefleri tanımlama, durumdan neyin elde edilmek istendiğini ortaya koyma,
2. *Adım:* İzlenim yönetiminde bulunacakları tanımlama,
3. *Adım:* Uygun araç ve taktiklerin seçimi,
4. *Adım:* İzlenim yönetimi taktiğinin uygulanması,
5. *Adım:* Tepkilerin alınması,
6. *Adım:* Hedeflere ne kadar ulaşıldığının tespit edilmesi,
7. *Adım:* Uygulanan taktiklerin gelen tepkiler doğrultusunda yeniden biçimlendirilmesi,
8. *Adım:* Yeni hedeflerin belirlenmesi,
9. *Adım:* Döngü halinde bu uygulamaların tekrar edilmesi.

1.4.6. Bozeman ve Kacmar'ın İzlenim Yönetimi Modeli

Sibernetik, belirli bir hedef (örneğin, kişinin arzulanan imajı) ile bu hedefle ilgili alınan geribildirim arasındaki algılanan tutarsızlıkların azaltılması veya ortadan kaldırılması için davranışın düzenlenmesini içermektedir. "Sibernetik teori, bir organizmanın eylemlerinin değiştiğini ve daha sonra etkileşime girmesi gereken çevreyi etkilediğini açıkça kabul etmektedir." İzlenim yönetiminde de bununla benzer olarak, bireyin bir durum karşısındaki davranışı o durumun doğasını değiştirmekte ve bu değişim gelecekteki eylemleri de etkilemektedir (Bozeman ve Kacmar, 1997: 10).



Şekil 1.5 İzlenim Yönetiminin Sibernetik Bir Modeli

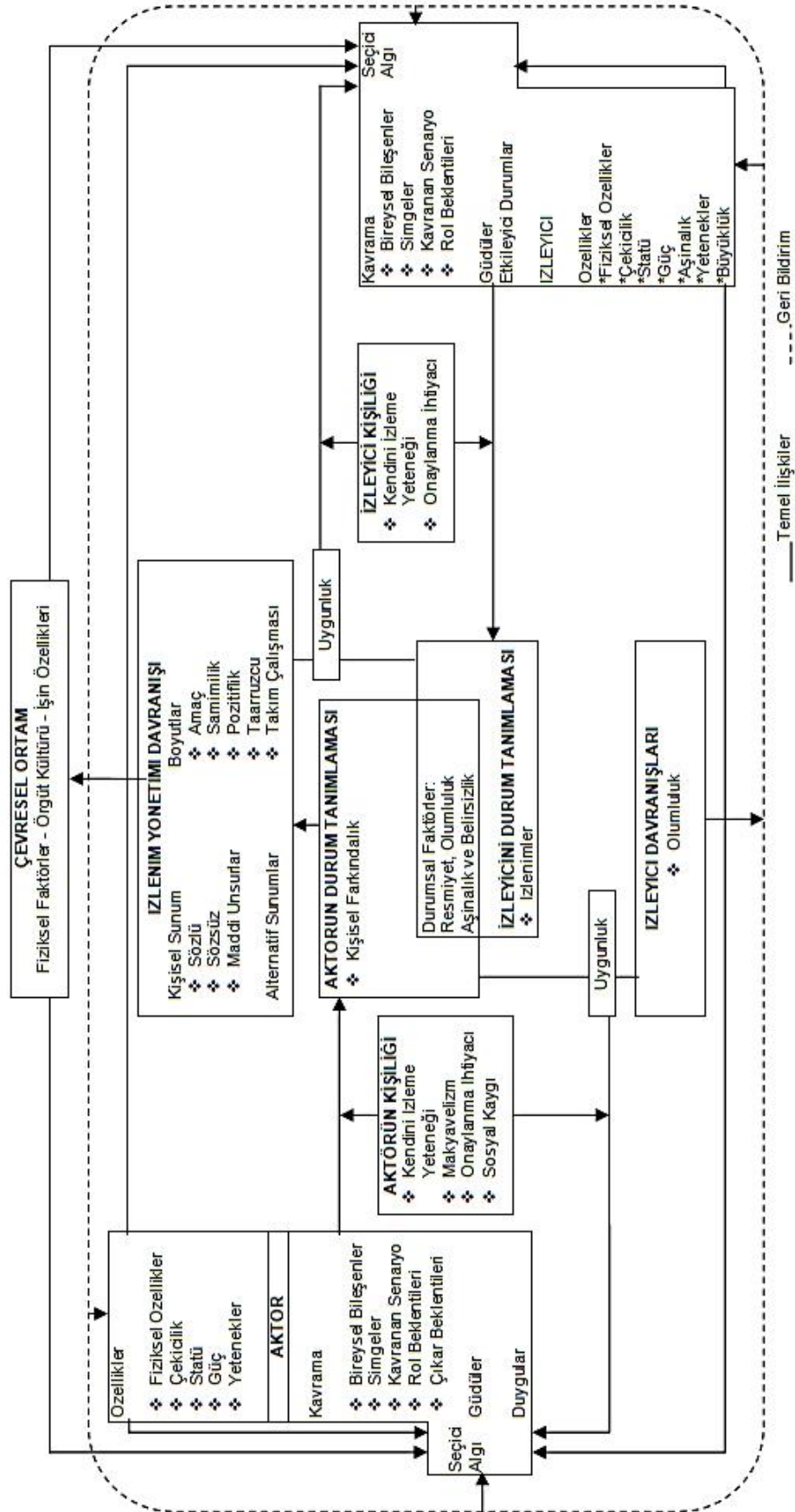
Kaynak: Bozeman ve Kacmar, 1997: 12

Şekil 1.5'te izlenim yönetiminin sibernetik bir modeli gösterilmektedir. Modelde, izlenim yönetimi oluşturma güdüsünün, öncelikle hedeften alınan geribildirim ile aktörün hedefi: istenen sosyal kimlik arasındaki algılanan tutarsızlıkların bir işlevi olduğu görülmektedir. Bu tutarsızlıklar karşılaştırmacı aracılığıyla bulunmaktadır. Birey bu karşılaştırmalar sırasında arzu ettiği imaja ulaştığını görüyorsa kullanmakta olduğu izlenim yönetimi taktiklerine devam etmektedir. Bununla birlikte bir tutarsızlık olduğu görülürse

alternatif taktiklere başvurmaktadır. Seçilmiş olan yeni taktik ile birey bir davranış sergilemekte ve bir tepki beklemektedir. Alınan geribildirim ile birey arzu ettiği imaja ulaşım ulaşamadığını karşılaştırmakta ve bu karşılaştırma sonucu bir sonraki adımı belirlemektedir (Bozeman ve Kacmar, 1997: 12).

1.4.7. Gardner ve Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli

Geliştirmiş oldukları bu modelde Gardner ve Martinko (1988), Goffman'ın dramaturjik bakış açısından etkilenmiş, bireylerin diğer bireylere karşı birtakım izlenimler oluşturmak için performans sergileyen aktörler olduklarını öne sürmektedirler. Çevresel özelliklerle birleşim gösteren aktör ve izleyici özellikleri bu birleşim sonucu bir uyarıcı görevi görmektedir. Şekil 1.6'da gösterilmiş olan modelde, bu uyarıcılar aktör ve izleyiciler tarafından seçici algılanmakta ve çeşitli bilişsel, güdüsel ve duygusal süreçler neticesinde yorumlanmaktadır. Aktör ve izleyicilerin kişilik özellikleri çeşitli durumların farklı algılanabilmesinde ve kişilerin izlenim yönetimi taktikleri benimsemesinde önemli rol oynamaktadır (Gardner ve Martinko, 1988'den akt. Çetin ve Basım, 2010: 259; Akdoğan ve Aykan, 2008: 9-10).



Şekil 1.6 İzlenim Yönetimi Sürecinde Anahtar Değişkenler ve Başlıca İlişkiler

Kaynak: Gardner ve Martinko, 1988

Bireyin izlenim yönetimi başarısı, bireyin kendi performansına ve hedef kimsenin durum tanımına uygunluğuna bağlı olmaktadır. Modele göre, uygunluk düzeyi arttıkça, bireyin amaçladığı izlenimi oluşturma ve hedef kimseden uygun yanıtlar alma olasılığı artmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009: 63). "Uyum azaldıkça, izleyici, aktörün izlenimlerinin uygun olmadığını düşünmekte, olumsuz izlenimler edinmekte ya da istenmeyen tepkiler verebilmektedir." (İnceelli, 2015: 30).

1.5. İzlenim Yönetimi Taktikleri

Örgütlerde bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinde izlenim yönetimi, sürecin akışında doğal bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bireyler amaçlarına ulaşabilmek adına çalışma arkadaşlarına, üstlerine ya da astlarına birtakım izlenim yönetimi taktikleri kullanmaktadırlar. Bireyin kendi yararına olacağını düşündüğü durumlar için bu taktikleri kullanması muhtemeldir. Taktik kullanımının amacı ne olursa olsun birey, karşıdaki kişinin konumu, statüsü ve mizacı doğrultusunda bir davranış sergilemektedir (Serin vd., 2014: 24).

İzlenim yönetimi taktiklerini iyi kullanabilen bireyler, bulundukları ortamda bürünecekleri rollere daha kolay ve hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmektedirler. İzlenim yönetimi taktikleri uygulama yönü bakımından aşağıdan yukarıya (astın üste uyguladığı taktikler), yukarıdan aşağıya (üstün asta uyguladığı taktikler) ve yatay (çalışma arkadaşları arasındaki taktikler) olarak kullanılmaktadır. Bireyin çalışma yaşamında statü elde edebilme isteği, terfi beklentisi, ücret artışı beklentisi, çalışma arkadaşları tarafından sevilme beklentisi gibi nedenler onu izlenim yönetimi davranışı sergilemeye itmaktadır (Demiral, 2013: 23-24). İzlenim yönetimi taktikleri incelendiğinde farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir.

Jones ve Pittman (1982), çeşitli izlenim yönetimi davranışlarını yakalamayı amaçlayan geniş bir taksonomi geliştirmiştir. Saldırgan izlenim yönetimi taktiklerini "kendini sevdirme, kendini yüceltme, örnek olma, acındırma ve gözdağı verme" olarak beş aşamada ele almaktadır (Yağar, 2016: 44; Bayraktutar, 2009: 23). *Kendini sevdirme*, bireyler diğer kimseler tarafından beğeni kazanmak için iyilik ve yalakalık yaptığında ortaya çıkmaktadır. Bazı Türkçe kaynaklarda (Akdoğan ve Aykan, 2008; Çetin ve Basım, 2010; Dalmış, 2021; Oğuzhan vd., 2015; Serin vd., 2014; Tabak vd., 2010; Yıldız vd., 2016) *niteliklerini tanıtmak* olarak da geçen *kendini yüceltme*, bireylerin diğer kimseler tarafından yetenekli olarak algılanmak istediklerinde başarılarına dikkat çekmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. *Örnek olma*, bireylerin kendilerini ahlaki değerleri yüksek ve faziletli olarak gösterdiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. *Acındırma*, bireyler diğerlerinden yardım almak için zayıflıklarını ve eksikliklerini ortaya koyduklarında gerçekleşmektedir. *Gözdağı verme*, bireyler diğer

kimselere tehlikeli görünmeye çalışıp sahip oldukları yetki ve güçleri kullanarak sosyal güç elde etmeye çalıştıkları durumlarda ortaya çıkmaktadır (Lewis ve Neighbors, 2005: 470; Akgün, 2009: 29).

Tedeschi ve Melburg (1984), Jones ve Pittman (1982)'in beşli sınıflandırmasını 2x2 sınıflandırmasında birleştirmiş ve bunlara *saldırgan taktikler* demiştir. Buna ek olarak bir de *savunmacı taktiklere* yer vermişlerdir. Ayrıca daha genel bir sınıflandırma yaparak izlenim yönetimi davranışını hedef açısından "iş odaklı, birey odaklı ve yönetici odaklı" olarak üçe ayırmışlardır (Tedeschi ve Melburg, 1984'ten akt. Doğan ve Kılıç, 2009: 70-71). Aynı şekilde Wayne ve Ferris (1990) de izlenim yönetimini iş odaklı, yönetici odaklı ve kendine odaklı olarak üç grupta incelemektedir (Wayne ve Ferris, 1990'dan akt. Wayne ve Liden, 1995: 243). *İş odaklı taktikler*, çalışanın iş performansının olumlu yönlerini ön plana çıkaran ifadeleri ve davranışları içermekte, bu davranışlar çalışanın daha yetkin görünmesini sağlamaktadır. Yani bu taktikleri uygulayan birey iş performansı ile ilgili bilgileri manipüle ederek amirinde olumlu bir izlenim bırakmaya çalışmaktadır. *Yönetici odaklı taktikler*, amire yönelik davranışları ve ifadeleri içermektedir. Çalışanın üstüne genellikle kendisini sevdirmek adına gerçekleştirdiği davranışlardır. Bu tür taktiklere örnek olarak, astın üstüne yardım teklifinde bulunması, kişisel iyilikler yapması ya da astın üstünü övmesi sayılabilmektedir. *Kendine odaklı taktikler*, çalışanın ne kadar iyi ve örnek bir insan olduğunu ön plana çıkaran ifade ve davranışlardır (Bolino vd., 2016: 381; Agina, 2020: 117).

Tedeschi ve Norman (1985), izlenim yönetimi taktiklerini "kendini tanıtmaya ve kendini savunmaya yönelik taktikler" olarak sınıflandırmaktadır. Kendini tanıtmaya yönelik taktikler, başkalarının gözünde belirli bir kimlik oluşturmayı amaçlayan davranışlardır. Bu davranışlar; *kendini sevdirmek*, *kendini yüceltme*, *gözdağı verme*, *örnek birey olma* ve *acındırma*dır. Kendini savunmaya yönelik taktikler ise, pozitif bir kimlik oluşturmayı ya da olumsuz imajı ortadan kaldırmayı amaçlayan davranışlardır. Bu davranışlar; *açıklama yapma*, *özür dileme*, *engel koyma* ve *yadsıma*dır (Akdoğan ve Aykan, 2008: 11; Tedeschi ve Norman, 1985'ten akt. Schütz, 1998: 612).

Wayne ve Liden (1995), izlenim yönetimi taktiklerini "kendini tanıtmaya ve ötekini yüceltme" olarak sınıflandırmaktadır. Kendine odaklı izlenim yöntemi olarak da adlandırılan *kendini tanıtmaya yönelik taktikler*, bireyin kendisini diğer kimselere karşı daha çekici hale getirmeyi amaçlamadığı davranışlardan oluşmaktadır. Bu taktikler sözlü olarak ya da gülümseme, göz teması kurma ve dokunma gibi sözsüz mesajlarla gerçekleştirilmektedir. Birey bu taktiklerle, arkadaş canlısı, çalışkan ve örnek bir çalışan olduğu izlenimini vermeye çalışmaktadır. Yönetici odaklı izlenim yönetimi olarak da adlandırılan *ötekini yüceltme*,

bireyin diğer kimseleri olumlu olarak değerlendirmesi ya da onlarla anlaşmasını ifade etmektedir. Dalkavukluk, iyilik yapma ve fikir uyumu hedef kimseyi olumlu yönde etkilemeye yönelik sık başvurulmuş ötekini yüceltme yöntemleridir. Örnek olarak, bir çalışan dönem sonunda iyi bir performans değerlendirme sonucu alabilmek için üstüne dönem boyunca iyilik yapabilmektedir (Wayne ve Liden, 1995: 234-238).

Wayne ve Liden (1995) çalışmasında üstlerin, bu tarz yönetici odaklı davranışlar sergileyen astlarını, bu davranışlara başvurmayan astlarından daha çok kendilerine benzer gördüklerine değinmektedir ve algılanan benzerlik ve beğeni arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Çalışmada, bir yöneticinin astını sevmesi ile performans değerlendirme sonuçları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bunun yanında Wayne ve Liden (1995), beğenmenin performans eksikliklerini de maskeleyebileceğini ve performans değerlendirme yanlılıklarına neden olabileceğini belirtmektedir. İki büyük üniversitede çeşitli akademik olmayan pozisyonlarda gerçekleştirilen araştırma sonuçları çalışanların, kendine odaklı taktiklerin kullanımından ziyade yönetici odaklı taktiklerin kullanımında daha başarılı olduklarını göstermektedir. Wayne ve Liden (1995: 252-253)'in ifadesine göre, "kısa vadeli taktiksel izlenim yönetimi davranışları izin almak gibi sonuçları etkileyebilse de, performans derecelendirmeleri ve ücretlendirme gibi kalıcı öneme sahip sonuçlar, büyük olasılıkla izlenim yönetiminin taktiksel değil stratejik kullanımlarından etkilenmektedir."

Bozeman ve Kacmar (1997), kimlik yönelimli bir izlenim yönetimi taktik sınıflaması yapmıştır. Bu sınıflandırmaya göre izlenim yönetimi, "kimlik geliştirme, kimliği koruma ve kimliğe uyum" olmak üzere üç kategoride incelenmektedir (Yücel, 2013: 13). *Kimlik geliştirme*, bireyin diğer kimselerin gözündeki sosyal kimliğini geliştirmeye veya ilerletmeye yönelik strateji ve davranışlarından oluşmaktadır. Kimlik geliştirme faaliyetlerine, bir amirin astlarının gözünde oluşturmak istediğinden daha farklı bir izlenim oluşturduğunu fark ettiği durumda, bunu düzeltmek için gerçekleştirdiği izlenim geliştirme faaliyetleri örnek verilebilmektedir. "Bu durumda kimlik geliştirme, örnek olma, kendini yüceltme, yetkilendirme veya geliştirme taktiklerini içerebilmektedir." *Kimlik koruma*, bireyin diğer kimselerin gözündeki sosyal kimliğinin zarar görmesini önlemeye yönelik strateji ve davranışlarından oluşmaktadır. Kimlik koruma faaliyetlerine, bireyin çalışma arkadaşının, bireyin oluşturduğu kimlik geliştirme hedefini tehdit eden bir davranışta bulunması durumunda, bireyin oluşturduğu bu sosyal imajı savunmak ve korumak için gerçekleştirdiği davranışlar örnek verilebilmektedir. *Kimliğe uyum*, aktörün mevcut ve istenen sosyal kimlikleri arasındaki pozitif tutarsızlıkları içermektedir. İzlenim yönetimi açısından, bireyin

oluşturmak istediği izlenim hedefinin aşılması yani istenenden daha ileri bir izlenim oluşturulması durumunda bu gibi bir pozitif tutarsızlık gerçekleşmektedir. Böyle bir durumda birey ya gerçekleşen izlenimi memnuniyetle karşılamakta ya da izlenim hedefini bu doğrultuda yeniden şekillendirmektedir (Bozeman ve Kacmar, 1997: 18-19).

Tablo 1.1 Stratejik Kimlik İşlevleri ve Karşılık Gelen Davranış Taktikleri

Stratejik Kimlik İşlevi	İçerik Odaklı (Aktör)	İlişki Odaklı (Hedef)
Kimlik Geliştirme	Kendini yüceltme Vurgulama Geliştirme Örnek Olma Sahte Alçakgönüllülük Kendini Tanıtma	Yıldırma Kendini Sevdirmeye Övgü Görüş Birliği İyilik Yapmak Pro-sosyal Davranış
Kimlik Koruma	Yatsıma Engel Koyma Açıklama Yapma Mazeret Bildirme Gerekçeler	Özür Dileme Onarma Kendini Sevdirmeye İyilik Yapmak Görüş Birliği
Kimliğe Uyum	Kendini Küçümseme Karşıt İzlenimler Stratejik Başarısızlık Engel Koyma	Uyumsuzluk Karşıt İzlenimler Yardım İsteme

Kaynak: Bozeman ve Kacmar, 1997: 22

Ayrıca izlenim yönetimi literatüründe açıklanan başlıca taktikler "içerik" ve "ilişki" odaklı olarak iki grupta ele alınmıştır. *İçerik odaklı* mesajlar, bireye odaklanmakta ve bireyin kendi nitelikleri ve davranışları üzerine bilgileri içermektedir. *İlişki odaklı* mesajlar ise daha çok hedef kimseye veya aktör ile hedef arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Bozeman ve Kacmar, 1997: 22).

Schütz (1998), izlenim yönetimi taktiklerini "kendini tanıtmaya yönelik, saldırgan, korunmaya yönelik ve savunmaya yönelik" olarak dört grup altında sıralamaktadır (Çetin ve Basım, 2010: 257-258). Schütz'e göre izlenim yönetimi taktiklerinde genel sınıflandırma savunmacı ve saldırgan taktiklerdir. Kendini tanıtmaya yönelik ve korunmaya yönelik taktikler ise bunlara destek taktiklerdir (Demiral, 2013: 27). *Kendini tanıtmaya yönelik taktikler*, olumlu bir izlenim oluşturmak için aktif ancak agresif olmayan davranışlardan oluşmaktadır. Bu davranışlar sözlü olarak iddia edilebilir ya da davranışlarla desteklenerek

kanıtlanabilir. Örneğin bir çalışanın "iyi derecede excell kullanabiliyorum" demesi sözlü bir iddia, excell'de zor bir formül kurup çalıştırması bu iddiayı davranışla kanıtlamadır. *Saldırgan taktikler*, oluşturulmak istenen imajın daha agresif davranışlarla gerçekleştirilmesidir. Bu yöntemde bireyler kendilerini iyi göstermek için başkalarına baskı ve aşağılama davranışları sergilemekte ve kendilerini üstün olarak göstererek kendileri hakkında istenen izlenimi aktarmaya çalışmaktadırlar. *Korunmaya yönelik taktikler*, bireyin iyi veya olumlu bir izlenim oluşturmaya çalışmadığı, sadece kötü bir imaj oluşturmamaya çalıştığı davranışlardır. Birey var olan toplumsal kimliğinin zarar görmemesi için çaba sarf etmektedir. *Savunmaya yönelik taktikler*, oluşturulmak istenen kimlik zarar gördüğü zaman bu zararı en aza indirmek için gerçekleştirilen davranışlardır. Bireyin kendi eylemleri ya da başka bir olayda kendisine dair istenmeyen bir imaj oluştuğu durumlarda, bu olayların olumsuz etkilerini azaltmak için savunmacı taktikler kullanılabilir (Schütz, 1998: 614-620).

Schütz'ün (1998: 621-622) çalışmasında belirttiği üzere, belirli bir izlenim yönetimi taktiğinin aşırıya kaçır bir şekilde kullanılması belirli kişilik bozuklukları ile benzerlik gösterebilmektedir. Korunmaya yönelik taktiklerin aşırı kullanımı, çekingen kişilik tipinin bir özelliği olabilmekte; saldırgan taktiklerin aşırı kullanımı ise asosyal kişilik tipinin bir özelliği olabilmektedir. Savunmaya yönelik taktiklerin aşırı kullanımı, paranoid kişilik tipinin bir özelliği olabileceği gibi kendini tanıtmaya yönelik taktiklerin aşırı kullanımı narsistik kişilik tipinin bir özelliği olabilmektedir.

Literatürde görüldüğü üzere farklı araştırmacılar tarafından birçok farklı taktik sınıflaması yapılmıştır. Yapılan alan yazın araştırmasında daha çok saldırgan ve savunmacı izlenim yönetimi taktiklerinin incelendiği görülmüştür. Bu çalışmada, yaygın olarak kullanılması ve performans değerlendirmeyi açıklamak için yeterli kapsam sunması nedeniyle Jones ve Pittman (1982)'ın beş aşamadan oluşmakta olan saldırgan izlenim yönetimi taktiği sınıflaması ele alınacaktır.

1.5.1. Kendini Sevdirmeye (Ingratiation)

Bireyin diğer kimselere sevimli görünmek ve onların takdirini kazanmak amacıyla gerçekleştirdiği bir takım davranışlardan oluşan kendini sevdirmeye aynı zamanda *yağcılık* olarak da isimlendirilmekte ve *çekicilik yönetimi* olarak da nitelendirilmektedir. Bu taktik kapsamında birey, karşısındaki diğer kimseleri sürekli övme, onlarla aynı fikirleri paylaşıyor gibi davranma gibi hoş gidecek davranışlar sergilemektedir (Demiral, 2013: 29-30). Birey bu taktiği kullanarak diğer kimselere nazik davranışlar sergilemekte ve onlara yardımcı olarak kendisinden hoşlanmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Kendini sevdirmeye en

sık başvurulanan izlenim yönetimi taktiği olarak değerlendirilmektedir. Bunun nedeni, insanların nazik ve güler yüzlü insanları soğuk ve mesafeli insanlara tercih etmeleri ve onlara daha yakın hissetmeleridir (Yıldız vd., 2016: 105).

Karakuş ve Alev (2016)'in, Gaziantep'te iki ilçede bulunan ilkököl ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada; ilkököl ve ortaokul öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerleri ile izlenim yönetimi taktik seçimleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulgularında, bireysel değerlerden uyum değerine sahip öğretmenlerin daha çok kendini sevdirmeye taktiğini kullandıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okullarda diğer kimseler ile uyum içinde çalışmak için çaba gösterdikleri ve bu şekilde çevresindeki kimselerin sevgisini kazanmayı amaçladıkları görülmektedir.

Aksay ve Güğörçin (2016), beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmada; izlenim yönetimi taktiklerinin, yöneticilerin astlarına karşı fiziksel olmayan düşmanca davranışları şeklinde tanımlanan yıkıcı yönetimi algılama düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Çalışmada, yıkıcı yönetime orta düzeyde maruz kaldığını düşünen çalışanların, yıkıcı yönetime yüksek düzeyde maruz kaldığını düşünen çalışanlara göre daha fazla kendini sevdirmeye taktiği kullandıkları tespit edilmiştir.

1.5.2. Kendini Yüceltme (Self-Promotion)

Bireyin, kendisinde diğer bireylerden farklı olarak gördüğü niteliklerini abartarak ön plana çıkarması *bireysel reklam* olarak da adlandırılan *kendini yüceltme* taktiği ile gerçekleşmektedir. Bu taktik ile birey, becerikli, yetenekli ve bilgili olarak algılanmayı amaçlamaktadır (Acaray ve Günsel, 2017: 529).

Kendini yüceltme taktiği, istenen ve beklenen yeterlilikte olan bireyin, sahip olduğu bilgi, beceri ve yeterlilikler konusunda diğer kimseleri etkileme çabasını ifade etmektedir. Genellikle önemli pozisyonlarda olan çalışanların bu taktiği kullanarak diğerleri üzerindeki etkilerini artırmayı amaçladıkları düşünülmektedir (Oğuzhan vd., 2015: 92).

Bu taktik, başarılı çalışanların diğer çalışanlar üzerinde etkisini artırabilmek, onların saygısını kazanabilmek ve sahip oldukları iyi algıyı artırabilmek için kullandıkları bir taktiktir. Bu şekilde oluşturulan imaj, yöneticiler ve diğer çalışanların bunu görmelerini ve bu konuda performans beklentilerinin oluşmasını sağlamaktadır (Oğuzhan ve Sığı, 2014: 357).

Bireylerin güçlü yönlerini, önemli becerilerini, sahip oldukları yeteneklerini ön plana çıkardığı kendini yüceltme taktiği, bireylerin iş görüşmesi, sosyal ağlar, online sunumlar gibi kendi reklamlarını yapmaları gereken durumlarda kendilerini tercih sebebi yapmak amacıyla da başvurdukları bir taktik olmaktadır (Kavut, 2021: 273).

Hasçeltik ve Özmen (2019), çeşitli tekstil fabrikalarında mavi yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma taktiği ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Araştırma sonucuna göre fabrikada çalışan kişilerin en fazla kendini yüceltme taktiğini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu taktik ile çalışanlar, diğer bireylere yeteneklerini ve sahip olduğu nitelikleri göstermekte ve bu şekilde her işin üstesinden gelebilecekleri izlenimi oluşturmayı amaçlamaktadırlar.

Binay ve Yıldız (2017), kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, örgütsel adalet algısı ve izlenim yönetimi davranışları arasındaki ilişkileri incelemişler ve ayrıca demografik değişkenler açısından farklılaşma olup olmadığını test etmişlerdir. Çalışmada, 30 yaş altı, 31-35 yaş aralığı ve 36 yaş ve üstü olarak gruplar incelenmiş; 36 yaş ve üzeri çalışanların diğer yaş gruplarına göre daha yüksek düzeyde kendini yüceltme taktiği kullanma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

1.5.3. Örnek Olma (Exemplification)

Örnek olma taktiği kullanan bireyler, diğer kimselere kendisini özverili, erdem sahibi bir kimse olarak göstermeye çalışmaktadır. Çalışma ortamında işi ile özdeşleşmiş, mesai saatlerini gözetmeksizin çalışan, zor işlerde kendisini ön plana atan birey, diğerlerine yardım etmeye yönelik davranışlarını da vurgulamak suretiyle kendisini özverili bir çalışan olarak tanıtmayı hedeflemektedir (Tabak vd., 2011: 25).

Bireyler bu taktiği kullanarak kendilerini fazlasıyla işine ve kuruma adanmış olarak göstermek suretiyle, diğer çalışanlara örnek olmayı hedeflemektedir. Örnek olarak, işe erken gelip geç çıkma, yetişmemesi durumunda eve iş götürme, zorlu bir durumda kendini ön plana atma ve fedakârlık yapma gibi davranışlar gösterilebilir (Binay ve Yıldız, 2017: 103).

Oğuzhan ve Sığı (2014) Ankara'da resmi eğitim veren ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örgütte algılanan etik iklim tipinin izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımını nasıl etkilediği ve lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü araştırmışlardır. Çalışmada, yöneticilik beklentisinin tüm izlenim yönetimi taktikleri ile pozitif ilişkili olduğu ancak en fazla etkinin örnek olma taktiğinde olduğu görülmüştür. Bu durum öğretmenlerin yöneticilik pozisyonuna atanabilmek için erdemli, faziletli davranışlar sergileyebildiklerini ifade etmektedir.

Binay ve Yıldız (2017)'ın, kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre örnek olma taktiğini daha fazla kullandıkları belirlenmiş, evli çalışanların kendilerini daha yüksek düzeyde örnek personel

gibi gösterme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada, lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanların lisans eğitim seviyesindeki çalışanlara göre örnek olma taktiğini daha fazla kullandığı ve kendilerini örnek çalışan olarak gösterme eğiliminin, acındırma ve gözdağı verme taktikleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

1.5.4. Acındırma (Supplication)

Acındırma taktiği, *yardım isteme* olarak da isimlendirilmektedir. Bu taktiği kullanan bireyler, zayıf yönlerini ve eksikliklerini ön plana çıkarıp diğer kimselerin acıma ve yardım etme duygularını harekete geçirmeyi ve bu şekilde onlardan istedikleri yardımı ve desteği almayı amaçlamaktadırlar. Bireyler bu şekilde ağır iş sorumluluklarından kaçınmayı ve göstermiş oldukları başarısızlıklara da birer gerekçe oluşturmayı hedeflemektedirler (Tabak vd., 2010: 542). Eksikliklerini sürekli olarak dile getiren bir çalışan kısa vadede işlerden kurtulmuş olsa da bir süre sonra yetersiz ve tembel olarak değerlendirilebilmekte ve örgüt içinde sevimsiz bir imaj yaratmış olup güvenilirliğini kaybedebilmektedir (Acaray ve Günsel, 2017: 530). Lai vd. (2010: 552)'nin ifadesine göre, acındırma taktiği üzerine yapılmış olan az sayıda çalışma, genel olarak acındırma taktiği kullananların muhtaç bir görüntüden ziyade tembel bir imaj sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve bu durumun ilerleyen zaman içinde çalışanın iş performansının zarar görmesine neden olacağını vurgulamaktadır.

Tabak vd. (2010)'nin, Ankara'da savunma sanayi işletmelerinde çalışan kişiler üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmada, kişilerin göstermiş oldukları izlenim yönetimi taktikleriyle, kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiş; uyumluluk, sorumluluk ve duygusal denge kişilik özelliklerinin, acındırma taktiği ile ters yönlü ve anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, "uyumluluğu düşük, sorumluluk duygusu gelişmemiş ve nörotik kişilerin izlenim yönetimi taktiklerinden kendini acındırmaya çalışmayı tercih ettikleri" sonucuna ulaşılmıştır (Tabak vd., 2010: 548).

Yıldız vd. (2016), İstanbul'da A sınıfı olarak nitelendirilen hastanelerde çalışanlarla, sosyal kaytarma davranışında izlenim yönetimi taktiklerinin etkisini ortaya koymak amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiş; izlenim yönetimi taktikleri ile sosyal kaytarma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada, izlenim yönetimi taktik kullanımının sosyal kaytarma davranışı üzerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı bulunmuştur (Yıldız vd., 2016: 116).

1.5.5. Gözdağı Verme (Intimidation)

Gözdağı verme taktiğini kullanan birey, korkulan bir kişi olarak algılanmak istemekte ve bu şekilde sosyal güç ve başarı elde etmeye çalışmaktadır (Tabak vd., 2011: 25). Sindirme ve bezdirme amaçlı olarak kullanılan bu taktik tehdit etme ve karşıdakini korkutma olarak kendisini göstermektedir (Oğuzhan vd., 2015: 93). Binay ve Yıldız'a (2017: 103) göre, gözdağı verme taktiği, örgütlerde genel olarak gücü elinde bulunduran kimselerce kullanılmaktadır. Yönetici çalışanın performansını değerlendirme, ödül ve maaş değerlendirmeleri yapıyorsa bu taktiğe başvurabilmektedir. Birey diğer kimselere psikolojik ve ekonomik baskı yaparak gözdağı vermeye çalışmaktadır.

Goffman (2021: 24-25), Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu kitabında, "ilk izlenimler" in aynı katılımcılar tarafından gerçekleştirilen etkileşimler dizisinin yalnızca ilk halkası olduğundan bahsetmekte ve "doğru bir başlangıç yapma"nın önemini vurgulamaktadır. Örnek olarak, bazı öğretmenlerin sınıftaki ilk günlerinden öğrencilerine sert davrandığını ve bunu bilinçli olarak yaptığını belirtmiştir. Bir öğretmenin öğrencileri üzerindeki bu tutumu sınıfta kimin sözünün geçeceğinin karşı tarafa en baştan gösterilmesidir. Bu tutum daha sonra zamanla yumuşayabilmektedir.

Bolino ve Turnley (2003), ABD'de büyük bir eyalette kolluk kuvvetlerinde idari ve araştırmacı kadrolarında çalışan personel üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, kadın ve erkek çalışanların gözdağı verme taktik kullanımına amir tepkilerini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarında, gözdağı verme taktiği kullanan kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha az beğenilebilirlik derecesi aldığı bulunmuştur. Aynı zamanda araştırmada gözdağı verme taktiği kullanımının kadın çalışanlar için olumsuz performans değerlendirme sonuçları verdiği ancak erkek çalışanlar için olumlu performans değerlendirme sonuçları verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Mumcu vd. (2016), Tokat ilinde faaliyet gösteren 8 banka şubesinde çalışanlara, izlenim yönetimi taktiklerinin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisini belirlemek üzere bir araştırma gerçekleştirmiş; gözdağı verme taktiği ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Buna göre, çalışanlar kendilerine verilen görevi tamamlayabilmek için gerekiyorsa iş arkadaşları ile güçlü bir şekilde mücadele edebilmekte, bu görevi tamamlamasına engel herhangi bir durumla karşılaştığı taktirde buna sert bir şekilde müdahale edebilmekte ve bu görevi tamamlayabilmek için çalışma arkadaşlarına gerektiğinde gözdağı verebilecek davranışlar sergileyebilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Çalışmanın bu bölümü performans değerlendirme ve izlenim yönetimi hakkında bilgi veren 5 bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölüm kavramsal çerçeve ve performans değerlendirme ve izlenim yönetimi amaçlarını içermekte, üçüncü bölümde performans değerlendirme yöntemleri anlatılmakta, dördüncü bölümde performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar ve izlenim yönetimi konusu incelenmekte ve son bölüm izlenim yönetimi, işe alım ve performans değerlendirme ilişkisini göstermektedir.

2.1. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirme kavramını açıklamadan önce performans kavramını tanımlamak gerekmektedir. Bingöl'e göre (2019: 386) performans, bireyin belirlenen koşullar doğrultusunda bir işi gerçekleştirme düzeyini veya çalışanın bu işi yaparkenki davranış biçimini ifade etmektedir. Bir başka tanımlamaya göre, "işgörenin, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir." (Erdoğan, 1991'den akt. Bayram, 2006: 48). Dalmış'a göre ise, "performans kavramı örgüt üyelerinin önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaşip ulaşmaması ve ulaştığı durumda hangi koşullar altında ve ne kadar kaynak kullanarak ulaştığı ile ilgili bir kavramdır." (Dalmış, 2021: 52).

Performans değerlendirme, bir yöneticinin, önceden belirlenmiş birtakım standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir (Önelge, 2007: 36). Performans değerlendirme, örgütlerdeki çalışanların tanınması, gözlemlenmesi, göstermiş oldukları performansın ölçülmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Bingöl, 2019: 392). Bingöl (2019) performans değerlendirmeyi, "kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçmedir." şeklinde tanımlamaktadır (Bingöl, 2019: 393).

Performans değerlendirme kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında, örgütlerde çalışanların performans ölçümlerinin sistematik bir biçimde yapılmasının 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu kurumlarında olduğu görülmektedir. Frederick Taylor'un iş etüdü uygulamaları aracılığıyla çalışanların performansını ölçmesi ile çalışan verimliliği değerlendirilmiş ve bu da performans değerlendirme kavramının örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlamasının temelini oluşturmuştur (Önelge, 2007: 37). Nemutlu'ya göre

(2017: 6), performans değerlendirme anlamında ilk uygulama 1920 yılında Amerikan ordusu büro personelinin değerlendirilmesi ile gerçekleştirilmiş ve sonraki yıllarda İngiltere'de bazı fabrikalarda uygulama alanı bulmuştur. Amerika ve İngiltere'de 1950 ve 1960'lı yıllarda basit bir uygulama biçimi ile başlayan performans değerlendirme, 1970 yılında sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi olarak ortaya çıkmış, 1980 yılı itibari ile bu sonuç odaklı sistem uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye'de de performans değerlendirme ilk kez kamu sektöründe başlamış olup ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikasında uygulama alanı bulmuştur. 1960 yılı itibariyle bazı özel sektör kuruluşlarında da uygulanmaya başlanmıştır (Şeneldir, 2008: 14).

Performans değerlendirme süreci örgütler için son derece önemli bir sistemdir. Bu sürecin doğru bir şekilde yönetilebilmesi ve performans değerlendirme hatalarından kaçınılabilmesi sürecin geçerliliğini belirlemektedir. Sürecin sistemli bir şekilde işleyebilmesi için öncelikle bir plan oluşturulması ve ardından bunun için kriterler ve standartlar belirlenmesi gerekmektedir. Uygulamayı kimin yapacağı ve bu konuda ne kadar yetkin olduğu da sürecin güvenilirliği açısından belirleyici olmaktadır. Değerlendiricinin örgüt açısından sonuçlarının en geçerli olacağı yöntemi ya da yöntemleri doğru seçmesi gerekmektedir. Süreç bu doğrultuda işlediği takdirde verimli bir sonuç alınabilmesi mümkün olmaktadır. Son olarak değerlendiricinin bir performans değerlendirme sonucu çıkarması ve bu sonuçları çalışanın kendisi ile paylaşması fayda sağlamaktadır.

Örgütlerde gerçekleştirilen performans değerlendirme sonuçları, birçok alanda veri niteliği taşımaktadır. Güvenilir performans değerlendirme sonuçları elde edildiği takdirde bu sonuçlar örgüt için önem arz eden insan kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planlaması, ücret ve maaş düzenlemeleri ve işten çıkarma kararları gibi son derece önemli kararların alınmasında kullanılabilmektedir.

Bayır ve Harmancı (2021), Kayseri'de bulunan özel hastanelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansına anlamlı bir etkisinin olup olmadığını tespit etmek üzere sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında, insan kaynakları uygulamaları olan; planlama ve iş analizi, işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret ve ödüllendirme ve iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, insan kaynağı bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödüllendirme boyutlarının performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ancak, planlama ve iş analizi boyutunun performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Öte

yandan performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir.

Bingöl'e (2019: 400) göre, çok iyi planlanmış bir performans değerlendirme sisteminin örgüt bünyesinde çalışan bireylerin güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarmak suretiyle terfi hedefleri için yol gösterici olması beklenmektedir. Bu noktada performans değerlendirme sonuçları insan kaynakları planlamasında etkin veri olarak kullanılmaktadır. Örgütlerde hangi çalışanın nasıl bir eğitime ihtiyacı olduğunu belirleyebilmek adına performans değerlendirme yapılması gerekmektedir. Yapılan performans değerlendirme sayesinde çalışanın güçlü yönleri ve gelişime açık yönleri belirlenebilmektedir. Bir çalışanın bulunduğu pozisyondaki başarısı daha üst bir pozisyonda gösterebileceği performansa ilişkin önemli ipuçları vermektedir. Performans değerlendirme sonuçları kullanılarak yapılan kariyer planlamaları çalışanlar arasında oluşabilecek adaletsizlik algısını ortadan kaldırabilmektedir (İbicioğlu, 2011: 130).

Örgütlerin çoğunda doğrudan ya da dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin belirlenmesinde etkin rol oynamaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının ücret ve ödül sistemlerinde etkin bir şekilde kullanılabilmesi personelin bu sistemi benimsemesi ve kabul etmesi ile mümkün olabilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 108). Çetinkaya (2016) araştırmasında, yapılan işin değerlendiriliyor olmasının ve bu değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıyor olmasının çalışanlar için bir stres kaynağı olduğu ancak; sistematik bir performans değerlendirme sistemi kurmayı başarmış ve bu süreci açık ve şeffaf bir şekilde yürütmeyi başaran örgütlerde çalışanların ücrete bağlı stres düzeylerini düşürdüğü sonucuna varmıştır. Performans değerlendirme sonuçları işten çıkarma kararlarında da kullanılmaktadır. İşten çıkarma kararlarının verilmesinde personelin performans çıktılarının adil bir biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir. Düşük performans gösteren çalışanın hemen işten çıkarılması yerine öncelikle bireye özgü bir eğitim planı oluşturulması ve çalışanın açıklarının kapatılması üzerine bir çalışma yapılması gerekmektedir (Nemutlu, 2017: 15).

Gavcar vd. (2006), yapmış oldukları çalışmada, uygulanmakta olan performans değerlendirme çalışmalarının ne derece etkin olduğunun tespiti amacıyla Muğla ilinde konaklama işletmelerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada, yöneticilerin eğitim seviyesi ile performans değerlendirme sürecinin adil bir şekilde yapıldığı fikri arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

2.2. Performans Değerlendirme Amaçları

Performans değerlendirmenin iki temel amacı bulunmaktadır (Palmer, 1993'ten akt. Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106). Bunlardan ilki, çalışanın göstermiş olduğu iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi, örgüt içinde alınan terfi, ücret artışı, işten çıkarma kararları gibi yönetsel kararların alınmasında etkili olmaktadır. İkinci amaç ise, çalışana performansı hakkında geri bildirim sağlanmasıdır. Bu geri bildirim çalışanın eksi ve artı yönlerini görmesini sağlamak ve yapması gerekenler hakkında fikir vermektedir.

Nemutlu da (2017: 7), performans değerlendirmeyi çalışanlara ve yöneticilere yönelik amaçları bakımından tanımlamıştır. Çalışanlara yönelik amaçlar, "ücret, terfi, eğitim ve işten çıkarma kararları gibi kişisel kazanımlarla ilgili uygulamalardır". Yöneticilere yönelik amaçlar ise, çalışanlarla ilgili kararların alınmasında gerekli olan bilgilerin toplanması ve bu bilgiler ışığında kararların dayandırılacağı ölçütlerin elde edilmesidir.

Şeneldir'e göre (2008: 6), değerlendirme çalışmalarında temel amaç, geri bildirim sağlamaktır. Çalışanlara dönemsel olarak belirlenmiş iş hedeflerine ne ölçüde ulaşabildikleri ile ilgili bir geribildirim sağlanması yararlı olacaktır. Bu geri bildirimler ücret artışı, eğitim ihtiyaçlarının karşılanması ve terfiler gibi kararların alınmasında fayda sağlamaktadır.

2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Örgütlerde uygulanabilecek genel geçer tek bir performans değerlendirme yöntemi bulunmamaktadır. Kurumların yapılarına, personel sayılarına, faaliyet alanlarına vs. göre kullanılabilecek farklı ve performans değerlendirme sisteminin amacına yönelik olarak çeşitli yöntemler bulunmaktadır (Aktürk ve Harmancı, 2014: 230). Örgütler kendi amaçları doğrultusunda bir ya da birden fazla performans değerlendirme yöntemi ile süreçlerini yürütmektedirler. Bu çalışmada performans değerlendirme yöntemleri; "bireysel performansa dayalı yöntemler", "kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yöntemler" ve "ortak kriter ve standartlara dayalı yöntemler" olarak üç grup altında incelenmektedir.

2.3.1. Bireysel Performansa Dayalı Yöntemler

Bireysel performansa dayalı yöntemlerde, bireyler belirlenmiş olan hedef ve kriterlere ulaşma düzeylerine göre değerlendirilmektedir. *Direkt indeks ve standartlar yöntemi* ve *amaçlara göre yönetim* bireysel performansa dayalı performans değerlendirme yöntemleridir.

2.3.1.1. Direkt İndeks ve Standartlar Yöntemi

Direkt indeks ve standartlar yönteminde performans standartları yalnızca yönetici tarafından ya da yönetici ve çalışanın fikir alışverişi ile belirlenmektedir. Bu ölçütler objektif sonuçlar vermesi beklenen hatalı ürün adedi, müşteri şikâyetleri, üretim miktarı gibi ölçütlerden oluşmaktadır. Hedeflere ulaşma derecesi puanlama ile ifade edilmekte ve bir performans değerlendirme puanı elde edilmektedir. Bu belirlenmiş olan kriterlere ulaşma düzeyi puanlarla belirlenmiş olduğundan, sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini vermektedir (Aktürk ve Harmanacı, 2014: 234; Akgün, 2009: 56).

2.3.1.2. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetimde, değerlendirme sistemini daha nesnel ölçütlere dayandırmak hedeflenmektedir. Bu yöntem başarıyı kişinin kişilik özelliklerine göre değil, belirlenmiş olan amaç ve sonuçların gerçekleştirilme düzeylerine göre değerlendirmektedir (Ferecov, 2015: 16). Bu yöntemde, dönem başında çalışandan bir amaç listesi hazırlaması istenmektedir. Çalışan yeni dönem için amaç, kriter ve standartların yer aldığı listeyi yöneticisine sunmakta ve bundan sonra bu amaç doğrultusunda çalışmaktadır. Performans gidişatı önceden belirlenmiş olan aralıklarla kontrol edilmektedir. Dönem sonunda performans değerlendirmesi gerçekleştirilmekte ve bu sistem döngüsel olarak sürdürülmektedir (Karagül, 2019: 28).

Weng ve Chang (2015)'in ifadesine göre, yöneticilerin izlenim yönetimi davranışının etkilerini hafifletmesine yardımcı olan, çalışanın performansının değerlendirilmesinin iki yöntemi vardır. Amaçlara göre yönetim bu yöntemlerden birisidir. "Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin ve çalışanların çalışanlar için belirli bir amaç belirledikleri ve performanslarını periyodik olarak değerlendirdikleri, bir çalışanın performansını değerlendirmek için en iyi yöntemlerden biridir." Weng ve Chang (2015), bu yöntemin özellikle performans değerlendirme sürecinde yöneticilere yardımcı olacağını ve izlenim yönetimi davranışının etkilerini azaltacağını belirtmektedir (2015: 9).

2.3.2. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

Örgüt bünyesinde çalışan bireylerin birbirleri ile karşılaştırılmalarına dayanan bu yönteme *kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yöntemler* adı verilmektedir. *Sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemi* ve *zorunlu dağılım yöntemi* kişilerarası karşılaştırmaya dayalı performans değerlendirme yöntemleridir.

2.3.2.1. Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi

Sıralama yönteminde değerlendirmeyi yapan kişi esas olarak kişileri ve performansı bir bütün olarak ele almak suretiyle bir çalışanı diğeriyle karşılaştırmaktadır. Çalışanlar arasında, bir veya birden fazla nitelik bakımından en iyi olandan en zayıf olana doğru bir sıralama yapılmaktadır (Ferecov, 2015: 2-3). Değerlendirmeyi yapan kişi bir çizelge oluşturmakta, en başarılı gördüğü çalışanı çizelgede ilk sıraya, en başarısız gördüğü çalışanı çizelgede son sıraya yazmaktadır. Sıralamada kişilerin özellik ve başarı durumları veya yapılan işte taşınmaları gereken birkaç özellik ya da nitelik dikkate alınmaktadır. Yöntemde esas olan, yöneticinin astlarını genel başarı durumuna ya da çalışanın bırakmış olduğu genel izlenime göre bir değerlendirme yapmasıdır. Bu sıralama bazen genel başarı ya da izlenime göre değil, o işte geçerli olan birtakım özel niteliğe göre de yapılabilmektedir (Bil Çiçek, 2010: 15). Tüm çalışanlar başarılı üste, başarısız alta şeklinde çizelgenin ortasına doğru yazılmaktadır. Bu yöntemde kurum bünyesinde çalışan kişi sayısı fazla ise kişilerarası karşılaştırma yapmak oldukça zor olmaktadır. Personel sayısının az olduğu kurumlarda uygulaması daha kolay olmaktadır (Ardıç ve Özdemir, 2017: 285; Aktürk ve Harmancı, 2014: 230). Sıralama yönteminde bireylerin birbirlerinden ne derece üstün olduğunu söylemek mümkün olmamaktadır, bu nedenle de kariyer planlamaya ve yetiştirmeye ışık tutamamaktadır (Akgün, 2009: 51).

İkili karşılaştırma yönteminde her bir kişi bir diğer kişiyle tek tek karşılaştırılmaktadır (Ferecov, 2015: 3). Çalışanların isimleri tek tek iki ayrı karta yazılmaktadır. Kartlardaki isimler her bir kişiyle tek tek karşılaştırılmakta ve daha iyi olduğu düşünülen kişinin isminin yanına artı koyulmaktadır. Bu işlem tüm kartlar karşılaştırılınca kadar sürdürülmekte ve son olarak kişilerin artıları sayılmaktadır. En çok artısı olan isim en başarılı olarak değerlendirilmektedir. Diğer isimler de toplam artı sayısına göre sıralanıp bir liste oluşturulmaktadır. İkili karşılaştırma yönteminde çalışanlar başarı yönünden bir bütün olarak ele alınmaktadır. Kurum bünyesinde çalışan kişi sayısı fazla ise yapılan işlem sayısı da fazla olmakta ve süreç uzun sürmektedir (Ardıç ve Özdemir, 2017: 285-286).

2.3.2.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Örgütlerde, çalışanların performansının bir normal dağılım eğrisine göre dağılım göstermesi gerektiği varsayılmaktadır. Zorunlu dağılım yönteminde, değerlendirmeyi yapacak olan kişiler, değerlendirilen kişileri gözlemlemekte ve öznel yargılarına göre, bir beşli skalaya uygun olarak ölçekte bir noktaya yerleştirmektedir. Yapılan değerlendirme sonucunda çalışanların %10'u ölçeğin en düşük bölümünde, %20'si sonraki bölümünde, %40'ı orta

bölümünde, %20'si sonraki bölümünde, %10'u en yüksek bölümünde yer almaktadır (Ardıç ve Özdemir, 2017: 286-287; Bingöl, 2019: 418; Göktaş, 2014: 43). Zorunlu dağılım yöntemi olarak isimlendirilmesinin nedeni, değerlendiricinin çalışanları gruplara göre sıralamasıdır. Bu şekilde değerlendiricinin sürekli aynı yönde puan verme eğilimi önlenebilmektedir (Karagül, 2019: 30).

Bu yöntem, bir çalışanın performans değerlendirme sonucunun diğer çalışan için referans olması yönünden diğer performans değerlendirme yöntemlerine göre farklı bir yöntemdir. Yöntemde işe yeni başlayan kimseler dezavantajlı durumda olabilmektedirler (Akgün, 2009: 52).

Villanova ve Bernardin (1989)'in ifadesine göre, zorunlu dağılım yöntemi, yöneticilere performans değerlendirme sürecinde izlenim yönetimini azaltma fırsatı sunmaktadır. Bu yöntem, değerlendiricilerin bazı dağıtım standartlarına uyan performans değerlendirme puanlaması oluşturmalarını gerektirmektedir (1989: 310).

2.3.3. Ortak Kriterlere ve Standartlara Dayalı Yöntemler

Ortak kriterlere ve standartlara dayalı yöntemlerde, bireylerin performansı "kendi iş tanımlarının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınıp çeşitli boyutlarda değerlendirilmektedir." (Nemutlu, 2017: 34-35). *Davranışsal değerlendirme skalaları, kritik olay yöntemi, grafik derecelendirme yöntemi, değerlendirme merkezi yöntemi, takım bazlı performans değerlendirme yöntemi, kontrol listesi yöntemi ve 360 derece performans değerlendirme sistemi* ortak kriterlere ve standartlara dayalı performans değerlendirme yöntemleridir.

2.3.3.1. Davranışsal Değerleme Skalaları

"Davranışsal değerlendirme skalaları ile çalışanların iş veya görevlerini yaparlarken sergiledikleri davranış biçimleri ölçülmeye çalışılmaktadır. Yöntem, çalışanların davranışlarını ve davranış sonuçlarını değerlemeye dönük faktörlere ağırlık vermektedir." (Ardıç ve Özdemir, 2017: 291). Bu yöntem, etkili veya etkisiz performansın göstergeleri olarak belirli davranışlara veya gruplara odaklanan bir performans değerlendirmeyi tanımlamak için kullanılmaktadır. Yöntem, çalışan performans değerlendirme ölçeği ve kritik olay yönteminin bir birleşimidir (Arora ve Kanojia, 2017: 211).

2.3.3.1.A. Davranışsal Beklenti Skalaları

Davranışsal beklenti skalaları, çalışanların performansını çeşitli kriterler açısından ölçmektedir. Bireyin kişilik özelliklerine göre değil, yapılan işin gerekliliklerini ne ölçüde yerine getirebildiklerine göre değerlendirme yapılmaktadır. "Belirli kriterler için geliştirilmiş

alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir." Bu yöntemde çalışanlardan kritik durumlar karşısında çeşitli performans boyutlarında bir takım davranışlar beklenmektedir ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir (Ferecov, 2015: 8-9).

2.3.3.1.B. Davranışsal Gözlem Skalaları

Ferecov'a göre (2015: 9), "davranışsal gözlem skalaları, davranışsal beklenti skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir yöntemdir." Bu skalada, davranışsal beklenti skalalarında olduğu gibi, çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktadır. Değerlendirici bu olaylar karşısındaki davranışları gözlemlemekte ve bu doğrultuda bir değerlendirme yapmaktadır (Ferecov, 2015: 9).

Davranışsal değerlendirme skalalarının en önemli avantajı, değerlendirmenin doğruluk oranının yüksek olması ve değerlendirilen kişi tarafından kabul görmesidir. Yöntemin dezavantajı ise; geliştirilmesinin zaman ve kararlılık gerektirmesidir. Ayrıca farklı işler ve gruplar için farklı formların gerekli olması yöntemin geliştirilmesini zorlaştırmakta ve ek bir maliyet unsurunu ortaya çıkarmaktadır (Akgün, 2009: 54).

2.3.3.2. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminde, değerlendirmeyi yapacak olan kişi ya da kişilerin, çalışanın dönem içindeki kritik olan başarılı ve başarısız yönlerini bir forma kaydetmesi gerekmektedir. Yöntemin başarılı bir şekilde işleyebilmesi için yöneticinin astını dönem boyunca dikkatli bir şekilde izlemesi ve denetlemesi gerekmektedir. Denetleme süreci kontrollü bir şekilde yürütülmediği takdirde ast, üstü tarafından her davranışının not edildiği düşüncesinden rahatsız olabilmekte ve bu durum verimlilik düşüşüne neden olabilmektedir (Ferecov, 2015: 10). Bu yöntemde kritik olayların çalışanın performansı üzerinde ne derecede bir etkiye sahip olduğu belirlenememekte ve kişilerarası performans farklılıkları gözlemlenememektedir (Akgün, 2009: 53). Bu da sistemi karşılaştırma yönünden yetersiz kılmaktadır.

Weng ve Chang (2015)'a göre, yöneticilerin izlenim yönetimi davranışının etkilerini hafifletmesine yardımcı olan, çalışanın performansının değerlendirilmesinin ikinci yöntemi ise kritik olay yöntemidir. Kritik olay yöntemi, "yöneticinin performans süresi boyunca çalışanların olumlu ve olumsuz davranışsal performansını kaydetmesi için kullanılmakta ve sonuç raporu çalışanın değerlendirmesi olarak sunulmaktadır." Bu yöntem de özellikle performans yönetiminde yöneticilere yardımcı olmakta ve izlenim yönetimi davranışının etkilerini azaltmaktadır (2015: 9).

2.3.3.3. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Grafik derecelendirme yöntemi, kullanımı en yaygın olan ve en eski performans değerlendirme yöntemidir. Aktürk ve Harmancı'ya göre (2014: 231), yaygın kullanılmasının nedeni kolay düzenlenmesi ve sonuçların puanlarla ifade edilmesidir. Çalışanlar belirli bir dönemin sonunda yöneticisi tarafından "iş bilgisi, insan ilişkileri, işe uyum ve sorumluluk" gibi kriterler bazında tarafsız ve sistematik olarak değerlendirilmektedir. "Bu değerlendirmede birey, diğer değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak bir bütün yerine kriterlere yani genel izlenim ve başarı durumlarına göre önceden belirlenmiş yeterlilik derecelerine göre değerlendirilmektedir." (Bil Çiçek, 2010: 16).

Bu yöntemde bir tablo oluşturulmakta ve bu tabloda yatay ve düşey ekseninde değerlendirme faktörleri ve değerlendirme dereceleri yer almaktadır. Dikey ekseninde değerlendirme faktörleri yani belirlenmiş olan değerlendirme kriterleri yer almaktadır. Yatay ekseninde ise genellikle; 1 çok kötü, 2 kötü, 3 orta, 4 iyi ve 5 çok iyi olmak üzere derecelendirmeler yer almaktadır. Kriterler 8-12 madde aralığında belirlenebilmektedir.

Grafik derecelendirme yöntemi çok yaygın olarak kullanılmasına rağmen, geçerlilik ve güvenilirliği düşük olan bir yöntemdir ve değerlendirmeyi yapan kişinin değerlendirme hatasına düşmesine neden olan bir yöntem olarak görülmektedir (Uyargil, 2008'den akt. Aktürk ve Harmancı, 2014: 231).

2.3.3.4. Değerleme Merkezi Yöntemi

Değerleme merkezi yöntemi, çalışanın gerçekleştirmiş olduğu performansının değil, gelecekteki performans potansiyelinin analiz edildiği bir yöntemdir. Daha çok yöneticilere uygulanmaktadır. "Bir kesim yöneticinin, birkaç gün için bir değerlendirme merkezinde ve uzman gözetiminde bireysel ya da grup olarak yürütülen bir programa katılması biçiminde düzenlenmektedir." Grup olarak gerçekleştirilmekte olan faaliyetler gözlemlenmektedir. Kişilere örnek olaylar verilmekte, bu olaylar karşısında göstermiş oldukları performans değerlendirilmektedir (Ardıç ve Özdemir, 2017: 303).

Yöntem, "lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakika tartışma" gibi birtakım etkinliklerden oluşmaktadır. Kişiler dışarıdan soyutlanabilecekleri bir merkeze getirilip 1-3 gün arası bu etkinliklere katılabilmektedirler. Değerlendiriciler, kişileri bu süre zarfında gözlemlemekte ve değerlendirmektedirler (Öztürk, 2009: 61).

Değerleme merkezleri genellikle adayların, yakın dönemde kariyer planlamalarında kritik öneme sahip bir seçim veya terfi kararının desteklenmesi adına, çalışanın maksimum verim gösterebileceği yüksek motivasyona sahip oldukları rekabetçi bir ortam oluşturulması

ile yönetilmektedir (Yazar, 2016: 10). Etkili izlenim yönetimi taktiklerini kullanan çalışanlar, değerlendiricide olumlu izlenim yaratacak davranış türlerini belirleyebilmekte ve istenen davranışları göstermelik olarak sergileyebilmektedir. "Bir değerlendirme merkezinde, değerlendirilen kişi, bazı temel performans yapılarındaki (örneğin, özgecilik) 'gerçek puanları' nedeniyle başkalarına yardım edebilmektedir." Ancak, aslında, değerlendirme merkezinin kısa süreli ve yoğun tempolu performans deneyimi nedeniyle motive olup normal performansının dışında davranışlar sergileyebilmektedir. Değerleme merkezinde, değerlendiriliyor olma fikri bireyler için çok belirgin olmaktadır. Bu nedenle, bireyler olumlu değerlendirme sonuçları için kaygı duyabilmekte ve bu durum bireyi izlenim yönetimi davranışları sergilemeye yöneltebilmektedir (Chan, 1996: 180).

2.3.3.5. Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Takım bazlı performans değerlendirme yöntemi, çalışanların bireysel olarak değerlendirilebilmesinin mümkün olmadığı durumlarda kullanılabilir. Bu yöntem çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliğini teşvik etmekte ve dayanışma sağlamaktadır (Öztürk, 2009: 65).

Bu değerlendirme yönteminde, "takımın süreç geliştirme miktarı, bu süreç geliştirme miktarına bireyin katkısı ve takıma katkı sunabilmek adına bireyin geliştirmiş olduğu yeteneklerin düzeyi" faktörlerinden yararlanılmaktadır. Bu durumda, takım bazlı performans değerlendirme yönteminde, hem takımın performansı hem de bireyin performansı ayrı ayrı dikkate alınarak bir değerlendirme yapılmaktadır (Göktaş, 2014: 52). Takım bazlı bir örgütte performans değerlendirme süreci yönetmek oldukça karmaşık olmaktadır. Değerlendirme sisteminin bireyi takıma karşı dengelemesi gerekmektedir. Bireyin performansı ve takımın performansı ayrı ayrı oldukça önemlidir ve birini diğerine karşı önemsiz kılmak etkisiz bir performans değerlendirme sistemi ile sonuçlanabilmektedir (Boachie-Mensah ve Seidu, 2012: 77).

2.3.3.6. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde, çalışanın iş performansını ve davranışlarını ölçmek amacıyla üzerinde soruların bulunduğu bir liste kullanılmaktadır. Genellikle soruların cevapları "evet" ve "hayır" şeklinde olmaktadır. Değerlendirici, bir çalışanı değerlendirirken formun üzerindeki ilgili evet ya da hayır kutucuğuna işaretleme yapmaktadır. Sonrasında bu işaretlemeler ve ifadelerin puan karşılıkları toplanıp ortalamaları alınmaktadır (Ferecov, 2015: 14).

2.3.3.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının; çalışanın kendisi, çalışma arkadaşları, üstleri, astları ve müşteriler tarafından değerlendirilmesidir (Arora ve Kanojia, 2017: 211). Öztürk'e göre (2009: 66-67), bu yöntem, "çok yönlü derecelemeyle sahip olmakta, değerlendirme sürecini daha yasal ve savunulabilir yapmaktadır." Bunun yanında, bir değerlendirme sisteminin çok sayıda değerlendirici içermesi daha fazla zaman almakta ve ek maliyetler ortaya çıkarmaktadır.

360 derece değerlendirme sistemi birçok farklı amaç için tercih edilebilmektedir ancak en yaygın neden, çalışanların performanslarının daha objektif ve kapsamlı bir şekilde ölçülebilmesi ve çalışana bu şekilde geribildirim sağlanabilmesidir. Temel olarak 360 derece değerlendirme sisteminin ayırıcı yönü geribildirim olmakla birlikte, geribildirim çok yönlü ve gerçekçi olmaktadır (Bayram, 2006: 53).

Bu sistemde, çalışanların iş performansları için taşınmaları gereken becerileri ve davranışları gösteren bir beceri modeli geliştirilmekte ve buna göre bir anket oluşturulmaktadır. Çalışan, değerlendirici olarak 8-12 kişilik bir isim listesi belirlemektedir. Çalışanın yöneticisi bu listeden 6-10 isim belirlemekte ve bu kişiler o çalışan için oluşturulan anketi doldurmaktadırlar. Son olarak anket cevapları analiz edilmekte, bir sonuç çıkarılmaktadır. Çalışana güçlü ve gelişime açık yönlerinin belirtildiği bir geribildirim raporu sunulmaktadır (Bayram, 2006: 58-59).

Performans değerlendirme yöntemi seçilirken son derece titizlikle çalışılması gerekmektedir. "Her yöntemin diğer bir yöntemle göre avantajlı ve dezavantajlı yönleri bulunmaktadır." Yöntem seçilirken, amaçlara uygunluk, ekonomik olarak işletmeye uygunluk ve performans değerlendirme hatalarından korunabilme gibi ölçütler dikkate alınmaktadır (Öztürk, 2009: 51).

Göker ve Sağsan (2019: 32), otel çalışanları ile yapmış oldukları çalışmada, turizm sektöründe iş yükünün ağır olması nedeniyle erkek çalışanların kadınlara oranla daha fazla olduğu ve erkek çalışanların iş performansının kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Otel misafirlerine gösterilen kişisel ve davranışsal özellikler departmanlar arasında farklılık göstermektedir. Bu durum neticesinde çalışmada, otel yöneticilerine, farklı departmanlarda çalışan gruplar için farklı performans değerlendirme yöntemi seçilmesi gerektiği belirtilmiştir.

2.4. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar ve İzlenim Yönetimi

Örgütler, örgüt bünyesinde çalışan kimselerden yüksek performans alabilmeyi amaçlamaktadırlar. Farklı yöntemlerle ölçümlenebilen iş performansı, örgütler için, çalışanın etkin ve verimli bir çalışma gerçekleştirip gerçekleştiremediğinin görülmesinde belirleyici olmaktadır. Ancak performans kavramı yalnızca verimlilik ile ilgili bir kavram olarak basite indirgenmemektedir. Performans aynı zamanda çalışanın, çalışma arkadaşlarıyla ve iş çevresiyle kurmuş olduğu iletişim ve davranış şekli ile de ilgili olmaktadır (Dalmış, 2021: 51-52). Bireylerarası iletişimde kişi birtakım etkileme davranışları sergileyebilmektedir. Bu davranışlarda amaç izlenimleri yönetmek ve bir etki oluşturmaktır.

Yağar (2016: 71)'ın ifadesine göre, izlenim yönetimi bireyler için bir itibar artışına neden olmakta ve bu itibar artışı da yönetici için performans verimliliği artışına yol açabilmektedir. Thacker ve Wayne (1995), izlenim yönetimi taktiklerinin bireyin performansını artırdığını ve bu sayede bireyin terfi edebilirliğinin değerlendirilmesini etkilemede önemli bir rolü olduğunu belirtmişlerdir (Thacker ve Wayne, 1995'ten akt. Yağar, 2016: 71). Bireyin izlenim yönetimi taktiklerini kullanmadaki amacı, diğer kimseleri olumlu yönde etkilemektir. Gerçekleştirilmiş olan araştırmalar, daha düşük statülü çalışanların, daha yüksek statülü olanları etkilemek için sıklıkla izlenim yönetimi davranışı sergilediklerini göstermektedir (Wayne ve Liden, 1995: 235).

Örgütlerde özellikle performans değerlendirme sürecinin adil bir şekilde yürütülmesi çalışanların tutumları açısından önemli olmaktadır. Adalet konusunu önemseyen çalışanlar performans değerlendirme sonuçlarında objektif olunmasını beklemektedirler. Süreç her ne kadar objektif olarak yürütülüyor olsa da yönetici ve çalışan arasında bazı faktörler değerlendirme sonucuna etki edebilmektedir. "Yönetici ve çalışan arasındaki demografik benzerlikler ile iş ilişkilerinin niteliği, yöneticinin çalışana yönelik geçmiş tecrübeleri, çalışanı sevip sevmemesi, çalışanın iş performansını gözlemleme şansının olup olmaması" gibi faktörler performans değerlendirme sonucunu etkileyebilmektedir (Demiral, 2013: 66-67).

Çalışanın başarılı izlenim yönetimi davranışları sergilemesi, o çalışanın yönetici niteliklerini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu nitelikler, yöneticinin astını bir sınıflandırmaya tabi tutması durumunda sınıflandırma sonucunu etkileyebilmektedir. Genellikle amirler, yeni bir ast hakkındaki bilgileri bireyin ilk iş gününde hatta henüz birey işe başlamamışken işlemeye başlamaktadır. Birey daha aday konumundayken sunmuş olduğu özgeçmiş üzerinden bir izlenim yönetimi sergilemeye başlamaktadır. Yapılan iş görüşmeleri sırasında gösterilen izlenim yönetimi, görüşmecinin bilgi edinme sürecini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Wayne ve Liden, 1995: 236). Gilmore ve Ferris (1989),

değerlendirilenlerin bireysel farklılıkları ile değerlendirmenin amacı, kaynak kıtlığı, yönetim stili gibi durumsal değerlendirme bağlamı etkin olmaktadır. Bireyin izlenim yönetimi taktik kullanımı değerlendiricinin beğeni algısına etki etmektedir. Bu noktada, değerlendirilen çalışanın performans geçmişi ile durumsal ve değerlendirici bireysel farklılıklar sürece etki etmektedir. Burada beğenme, strateji kullanımının ara sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Şemaya göre, izlenim yönetimi taktik/strateji kullanımının esas amacı performans değerlendirme sonuçlarını pozitif yönde etkilemektir. Beğenme belirleyicileri ve performans değerlendirme sonucu bağlantısı burada sürece bir ara etki yapmaktadır.

Villanova ve Bernardin (1989) modelde, performans değerlendirme sonuçlarının; değerlendirme yapan kişinin değerlendirdiği çalışanı beğenmesinin, değerlendirilen çalışanın izlenim yönetimi taktiklerini kullanmasının, değerlendirilen çalışanlar arasındaki bireysel farklılıkların, değerlendirmenin durumla ilgili bağlamının, değerlendirilen çalışanın performans geçmişinin bir fonksiyonu olduğunu belirtmektedirler (Baltacı, 2009: 58).

Wayne ve Liden (1995) çalışmasında, bir çalışan ile yöneticisinin iş ilişkisinin başlarında izlenim yönetimi kullanılmasının, daha sonra gerçekleştirilen performans değerlendirme sonuçlarını etkileyen beğeni ve benzerlik algılarına neden olduğunu ve demografik benzerliğin ise algılanan benzerlik yoluyla performans değerlendirme üzerinde bağımsız bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Agina (2020), izlenim yönetimi davranışının otellerde çalışan performansı üzerindeki uzun vadeli etkilerini anlamak üzere, Kahire'de beş yıldızlı otellerde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda, izlenim yönetimi ile çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Dalmış (2021), bireysel performans algısının izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre, bireysel performans algısı, örnek olma, kendini sevdirmeye ve kendini yüceltme taktiklerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Kan (2011), yapmış olduğu çalışmada 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde izlenim yönetiminin performans değerlendirme üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmenin en sık kullanılan taktik olduğu ve gözdağı vermenin en az başvurulan izlenim yönetimi taktiği olduğu tespit edilmiştir.

Kacmar ve Carlson (1999: 1295-1296), tüm izlenim yönetimi taktiklerinin her koşulda uygun ve etkili olmayacağını belirtmişlerdir. Örneğin, kendini yüceltme taktiği bir iş görüşmesi ortamında olumlu sonuçlara yol açmaktadır ancak, performans değerlendirme bağlamında aynı taktik olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda, izlenim yönetimi

taktiklerinin seçimi ve kullanımı, çoğunlukla başarıya elverişli durumlarda ortaya çıkmaktadır. Yazarların ifadesine göre, birey hedef kimseden daha düşük bir statüye sahip olduğunda izlenim yönetimi davranışı gösterme eğilimi daha fazla olmaktadır.

Kacmar ve Carlson (1999), Amerika'da yer alan iki güney eyaletinde İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (SHRM) üyesi 178 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımının ve bireyin yerleştirildiği durumun, hedef tarafından sağlanan performans değerlendirme sonuçlarını etkilemek için etkileşime girdiği bulunmuştur. Kendine odaklı izlenim yönetimi taktikleri yerine başkalarına odaklı izlenim yönetimi taktikleri kullanımının daha olumlu tepkiler oluşturduğu tespit edilmiştir.

Jones ve Pittman (1982), bireylerin genellikle yardımsever, kibar ve düşünceli olarak görülmek için kendini sevdirmeye davranışları sergilediklerini belirtmektedir. Bolino vd. (2006)'ne göre bu taktikler genellikle etkili olmaktadır. Gordon (1996), kendini sevdirmeye taktiklerinin genellikle performans değerlendirme sonuçları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir (Bolino vd., 2006: 283). Bolino vd. (2006), İspanya'da 35 farklı şirkette yönetici ve astlar üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, izlenim yönetimi taktiklerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının yönetici değerlendirmelerinde önemli bir göstergesi olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışının yönetici değerlendirmelerinin, daha yüksek çalışan sevilebilirliği ve genel iş performansı değerlendirmeleri ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

İnsan sosyal ve psikolojik olarak karmaşık bir varlıktır. Örgütlerde özellikle insan kaynakları departmanı performans değerlendirme sürecinde bu bağlamda daha dikkatli olmak durumundadır. Bireyler sosyal hayatlarında olduğu gibi çalışma hayatında da kendilerini olduklarından daha farklı gösterme eğiliminde olabilmektedirler. Bu durum değerlendiriciyi birtakım performans değerlendirme hatalarına yönlendirebilmektedir. Performans değerlendirme hataları çalışandan kaynaklanabileceği gibi değerlendirici hatalı da olabilmektedir. Bu kısımda performans değerlendirme sürecinde yapılan hataları tanımlayarak bunların izlenim yönetimi davranışları ile olan ilişkisi üzerinde durulacaktır.

2.4.1. Hale ve Boynuz Etkisi

Bu hata, performans değerlendirme sürecinde değerlendiricinin, çalışanın tek bir özelliğinden etkilenip kişiyi iyi ya da kötü olarak değerlendirmesidir. Çalışanın bir özelliği nedeniyle genel olarak olumlu değerlendirilmesi "hale (halo) etkisi", çalışanın bir özelliği nedeniyle olumsuz olarak değerlendirilmesi "boynuz etkisi" olarak isimlendirilmektedir. Örneğin iletişim yeteneği güçlü olan bir çalışanın iş planlamasının zayıf olmasının göz ardı

edilip kişinin genel anlamda olumlu değerlendirilmesi hale etkisi olarak isimlendirilmektedir. Bunun tersi olarak, işe sık sık geç kalan bir çalışanın işteki performansı çok iyi olsa bile genel anlamda olumsuz değerlendirilmesi boynuz etkisi olarak isimlendirilmektedir. Bu hataların yapılmasının önüne geçilebilmesi için değerlendircinin, çalışanı bir bütün olarak ele alması gerekmektedir (Önelge, 2007: 71).

Değerlendircinin bireyi belirli bir faktörde yüksek veya düşük olarak algılaması nedeniyle bir kişiyi birçok faktörde yüksek veya düşük olarak derecelendiren hale etkisi, bir çalışanın izlenim yönetimi davranışı göstermesinden etkilenebilmektedir. Çalışanın, değerlendircinin gözünde iyi bir imaj yaratmak ve beğenisini kazanmak için iyilik yapma veya iletişimini artırma gibi izlenim yönetimi davranışlarını kullanmada başarılı olması durumunda bu etki değerlendirici tarafından yapılan değerlendirme sonuçlarına aktarılabilir (Wayne ve Kacmar, 1991: 72).

Bolino vd. (2006)'nin yapmış oldukları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının yönetici değerlendirmelerini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bolino vd. (2006: 283)'nin ifadesine göre, olumlu izlenimler yaratan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu davranışlarda bulunma ihtimali daha yüksek olmaktadır. Çalışanlar olumlu davranışlar sergilediğinde yöneticiler astlarının bu olumlu davranışlarına odaklanmakta ve bu davranışları hatırlama eğilimde olmaktadır. Aynı şekilde, çalışanlar olumsuz davranışlar sergilediğinde, yöneticiler çalışanın daha az olumlu olan davranışlarına odaklanmakta ve bu davranışları hatırlamaktadırlar. Buradan hareketle; olumlu izlenimler yaratmak üzere çaba gösteren çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gibi davranışlarda daha sık yer alıyor olarak görülebileceği, değerlendirme sürecinde bir hale etkisinin meydana gelebileceği tartışılmaktadır. Benzer şekilde, daha az olumlu imajlar yaratan çalışanların daha az örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceği bir boynuz etkisi de ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla, çalışanların izlenim yönetimi davranışları sergilemeleri değerlendirici üzerinde bir hale etkisi yahut boynuz etkisi yaratabilir.

2.4.2. Belli Derecelere Yönelme (Tolerans-Katılık-Ortalama)

Değerlendiriciler, çalışanlara performanslarının üstünde ya da altında puan verme eğilimde olabilmektedirler. Kişiyi olduğundan düşük ya da yüksek değerlendirmenin birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlar;

Tolerans (fazla hoşgörü), çalışanın performansının gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirilmesidir. Bu hatada değerlendirici, çalışanı daha üst bir başarı düzeyinde gösterme eğilimindedir. Bunun nedeni, değerlendircinin sevilme arzusu, değerlendirilen

kimse ile çatışma yaşamamak, çalışan motivasyonunun artacağı inancı gibi nedenler olabilmektedir (Aktürk ve Harmancı, 2014: 242; Ardiç ve Özdemir, 2017: 308). Geçmiş bazı ampirik çalışmalar, tolerans hatasının, performans değerlendirme sonuçlarının ödül ve terfi gibi kararların üzerinde etkisinin olduğu durumlarda kritik bir konu olduğunu göstermektedir (Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015: 291).

Katılık, değerlendircinin çalışanı olduğundan daha düşük performans düzeyinde görmesinden kaynaklanmaktadır. Bazı değerlendiriciler, "değerlendirme yaparken genellikle hatalar ve eksikler üzerinde fazla durarak" personelin olumlu yönlerini görmezden gelmekte veya bu yönleri dikkat etmemektedirler. Bunun sonucu olarak personeli daha düşük performans düzeyinde değerlendirmektedirler (Aktürk ve Harmancı, 2014: 243). Bu durum "katılık" olarak ifade edilmektedir. Üstün, başarılı bir astın kendi yerine geçeceği inancı, mükemmeliyetçi bir imaj çizilmek istenmesi, işletme standartlarının yükseltmek istenmesi gibi nedenler katılık nedeni olarak sayılabilmektedir (Ardiç ve Özdemir, 2017: 308).

Ortalama eğilim, değerlendircinin uç noktadaki derecelere yönelmek yerine ortalama bir puan vermesi durumudur. Bu şekilde değerlendirme yapılması da sistemi olumsuz olarak etkilemektedir. Değerlendirme sonuçlarının terfi, ücret düzenlemeleri ve işten çıkarma vs. kararlarında kullanılmasını güçleştirmektedir. Değerlendirici, değerlendirme yeteneğine yeterince güvenemiyorsa ve alacağı tepkilerden çekiniyorsa bu hataya düşebilmektedir (Aktürk ve Harmancı, 2014: 243; Ardiç ve Özdemir, 2017: 308).

Dessler (2000)'e göre, bu hata genellikle iki ana nedenden dolayı yapılmaktadır. Birincisi, değerlendirici, değerlendirmiş olduğu çalışan hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, bu nedenden dolayı yanlış karar verme ihtimalini azaltmaya çalışabilmektedir. İkincisi ise, değerlendirici, performans değerlendirmeyi zaman kaybı olarak gördüğünde, çalışana ortalama bir puan verme eğiliminde olabilmektedir (Dessler, 2000'den akt. Boachie-Mensah ve Seidu, 2012: 78).

Wayne ve Liden (1995) çalışmasında, bir amirin astını sevmesinin, performans değerlendirme sonuçları üzerinde pozitif etkisi olduğunu belirtmektedir. Bir astın yöneticisi tarafından beğenilmesinin ise, çalışanın müşteriler ve çalışma arkadaşlarına karşı tutumları ve iş performansı üzerinde olumlu etkileri olabilmektedir. "Bununla birlikte, beğenme performans eksikliklerini maskeleyebilmekte ve taraflı performans değerlendirmelerine yol açabilmektedir." (Wayne ve Liden, 1995: 240).

Wayne ve Kacmar (1991: 72-73)'ın ifadesine göre, astlar, amirlerine benzer görünme çabası içinde izlenim yönetimi taktikleri kullanabilmektedirler. Yapılan çalışmalarda algılanan benzerliğin performans değerlendirme sonuçlarında önemli bir belirleyici olduğu

bulunmuştur. Algılanan benzerliğin performans değerlendirme süreci üzerindeki etkiyi artırması durumunda, daha hoşgörölü ve daha yüksek değerlendirme sonuçları elde edilebilmektedir. Buradan yola çıkarak çalışanların izlenim yönetimi davranışları sergilemesinin değerlendiriciyi belli derecelere yönelme hatasına sürükleyebileceği düşünülebilir.

2.4.3. Tek Yönlü Ölçüm Hatası

Çalışanın sadece bir yönden değerlendirilmesi bu hataya yol açmaktadır. Örneğin sadece çalışanın ilk amirinin görüşlerinin dikkate alınması ya da sadece iş arkadaşlarının görüşlerinin alınması bu hataya sebep olabilmektedir (Önelge, 2007: 72).

Bir işin gerçekleştirilmesinde işi oluşturan birçok unsur bulunmakta ve bu unsurlar görevin bütününe oluşturmaktadır. Değerlendirici, performans değerlendirme sırasında bu unsurların bütününe odaklanmak yerine unsurlardan sadece bir tanesini dikkate alabilmekte ve bu durum da tek yönlü ölçüm hatasına neden olabilmektedir (Ardıç ve Özdemir, 2017: 308). Buradan yola çıkarak, bir çalışanın olumlu bir imaj yaratmak için izlenim yönetimi davranışlarında bulunduğu durumlarda değerlendiricinin çalışanın olumlu izlenim yaratmak istediği özelliğine odaklanarak tek yönlü ölçüm hatası yapabileceği düşünülebilir.

2.4.4. Pozisyonlardan Etkilenme

Değerlendirici, çalışanın bulunduğu pozisyonlardan etkilenerek kişileri olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirebilmektedir. Performansı değerlendirilen kişi örgüt için önemli olarak algılanan bir kimse ise performansı yüksek olarak değerlendirilmekte, önemsiz olarak algılanan bir kimse ise düşük olarak değerlendirilebilmektedir (Keskin, 2017: 22).

Lai vd. (2010), Çin'de büyük bir şehirdeki üç otomotiv bayisinin çalışanları ile gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, acındırma taktiği kullanımının iş performansı ile negatif ilişkili olduğunu ve bu taktiği kullanan kıdemli kadın çalışanların olumsuz iş performansı puanları almadıklarını bulmuşlardır. Lai vd. (2010: 552)'nin ifadesine göre, düşük kıdemli ve yüksek kıdemli çalışanların farklı işler yürütüyor olma olasılıkları yüksektir. Düşük kadrolu çalışanların öngörülen rolleri yüksek kadrolu çalışanlara kıyasla yüksek ihtimalle daha az talepkâr olmakta ve düşük kadrolu çalışanların acındırma taktik kullanımı kabul edilemez olarak görülmektedir. Değerlendiricilerin daha kıdemli oldukları varsayılmaktadır ve bu doğrultuda, düşük kadrolu çalışanlara karşı daha hoşgörölü olabilmekte ve acındırma davranışını kabul edilebilir bulma ihtimalleri daha yüksek olmaktadır. Buradan yola çıkarak, değerlendiricinin kendisinden daha düşük pozisyon ve beceriye sahip olan çalışanın acındırma

davranışı gibi izlenim yönetimi taktiklerinden etkilenerek performans değerlendirme hatasına düşme olasılığı öngörülebilir.

2.4.5. Kişisel Önyargılar

Aktürk ve Harmancı'ya göre (2014: 240), "performans değerlendirmede en önemli sorun, olumlu ya da olumsuz önyargıların sistemi etkilemesidir." Bu hatanın önlenmesi için yönetici ve çalışanlara performans değerlendirme sisteminin önemi ve gerekliliğinin kabul ettirilmesi gerekmektedir. Ardıç ve Özdemir'e göre (2017: 309), değerlendircinin performans değerlendirme yaptığı kişiye karşı önyargıya sahip olması değerlendirmenin seyrini değiştirmektedir. Bu durum etkili bir değerlendirme süreci yürütülmesinin önüne geçmektedir. "Değerleyici ile değerlendirilen kişi arasında geçmişte yaşanan olumlu ya da olumsuz ilişki, yaş, cinsiyet, din, düşünce ve ırka ilişkin önyargılar kişisel önyargılara verilebilecek örnekler arasındadır." Boachie-Mensah ve Seidu (2012: 74) çalışmasında, bir performans değerlendirme sisteminin adil olarak algılanabilmesi için önyargısız olması gerektiğini vurgulamıştır.

Wayne ve Kacmar (1991) çalışmasında, izlenim yönetiminin amirin performans değerlendirme sonucunu olumlu yönde etkileyebileceği ve bunun, fark edilmesi ve kontrol edilmesi gereken bir önyargı biçimi olduğunu ifade etmektedir. Yöneticileri, performans değerlendirme sonuçlarını etkileyebilecek izlenim yönetimi türleri hakkında bilgilendirecek bir eğitimin önyargı sorununu azaltma konusunda faydalı olabileceğini ileri sürmektedirler. Dolayısıyla, çalışanın izlenim yönetimi taktiklerine başvurmasının değerlendiricinin kişisel önyargılarını etkileme olasılığı söz konusudur.

2.4.6. Kontrast Hatası

Kontrast hatası, değerlendirici bir çalışanın performansını şirket standardı yerine diğer çalışanlarla karşılaştırdığında ortaya çıkmaktadır. Bir performans değerlendirme dönemi içinde arka arkaya çok sayıda çalışanı değerlendiren kimse, bir süre sonra değerlendirdiği kişileri birbiri ile kıyaslamaya başlamaktadır. Bu durum objektif standartlardan uzaklaşılmasına neden olmaktadır. Örneğin ortalama bir çalışan, başarısız bir çalışandan sonra değerlendiriliyorsa "başarılı" olarak algılanabilmekte, başarılı bir çalışandan sonra değerlendirildiğinde ise olduğundan daha başarısız olarak algılanabilmektedir. Javidmehr ve Ebrahimpour (2015)'un ifadesine göre, bu yöntemde bir sıralama etkisi vardır ve ilk değerlendirilen kişiler son değerlendirilenlerden daha yüksek puan almaktadır (Keskin, 2017: 22; Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015: 292). Dolayısıyla, benzer iş performansına sahip

Çalışanlardan izlenim yönetimi davranışı sergilemekte olanın performans değerlendirme sürecinde ne geçmesi söz konusu olabilir.

2.4.7. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatası, değerlendiricinin, çalışanın davranışlarına ilişkin yakın dönem olayların performans değerlendirme sürecine çok fazla etki etmesine izin vermesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015: 293). Bu hata, değerlendiricinin süreci düzenli ve doğru takip etmemesinden kaynaklanmaktadır. Değerlendirici, çalışanın dönem boyunca göstermiş olduğu performansa değil, değerlendirme zamanı göstermiş olduğu performansa odaklandığı taktirde bu durum ile karşılaşılmaktadır. Örneğin bir çalışan dönem boyunca tembellik etmiş, işten kaytarmış ancak değerlendirme dönemine yaklaşıldığı zaman işine zen göstermişse ve değerlendirici, kişiye iyi performans göstermiş olarak değerlendirmişse bu hataya düşmüş bulunmaktadır.

Boachie-Mensah ve Seidu (2012), Gana'da bir teknik okulda, çalışanların performans değerlendirme önyargıları ve hataları hakkındaki algılarını incelemek üzere, kurumda en az iki yıl görev yapmış olan akademik ve idari personel ile bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada, araştırmaya katılanların yaklaşık %45'inin, bazı değerlendiricilerin, değerlendirme zamanı yaklaşırken bazı astların beğendikleri davranışları sık sık sergilemesinden etkilendiğine inandıklarını gözlemlemişlerdir. Ayrıca, katılımcıların yaklaşık %17,1'i, değerlendiricilerin çoğunun, genel iş performansları hakkında yetersiz bilgiye sahip oldukları astlarını değerlendirirken bu hatayı yaptıkları görüşünde olmuştur. Ancak, %17,9'u kurumdaki değerlendiricilerden hiçbirinin yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatası yapmadığına inandığını bulmuşlardır. Çalışmanın gerçekleştirilmiş olduğu kurumda, performans değerlendirme yıllık olarak gerçekleştirilmektedir. Yazarların ifadesine göre, değerlendiriciler, tüm değerlendirme süreci boyunca çalışanların başarı ve başarısızlıklarını rutin olarak belgelemedikleri taktirde, değerlendirme döneminde çalışanın son dönem performansına göre bir değerlendirme yapmak durumunda kalmakta ve böylece yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatasına düşmektedirler. Buna ek olarak, çalışanlar yalnızca değerlendirme zamanı yaklaştığında performanslarını iyileştirerek daha yüksek performans değerlendirme sonuçları almaya çalışabilmekte ve derecelendirmeler daha da yanıltıcı hale gelebilmektedir (2012: 80). Dolayısıyla, performans değerlendirme döneminde kendini sevdirmek, kendini yüceltmek ve örnek olmak gibi izlenim yönetimi davranışı sergileyen çalışanın, değerlendiriciyi yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatasına sürükleyebileceği öngörülebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İZLENİM YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME: ANTALYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ'NDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Problemi

Bu araştırmanın amacı, çalışanların göstermiş oldukları izlenim yönetimi davranışlarının performans değerlendirme sürecine olan etkisinin ortaya çıkarılmasıdır.

Araştırma, Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren farklı sektörlerdeki firmalarda çalışan ve performans değerlendirme süreçlerine dahil olan insan kaynakları yetkilileri ile sürdürülmüştür. Çalışmada, çalışanların izlenim yönetimi taktik kullanımı, insan kaynakları yetkililerinin bu taktiklere karşı tutumu ve performans değerlendirme hatalarına düşme durumu yorumlanmıştır.

Literatür incelendiğinde, izlenim yönetimi ve performans değerlendirme üzerine farklı alanlarda çalışmalar yapılmış olmasına rağmen konuyu performans değerlendirme hataları yönüyle sorgulayan nitel bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırmanın ana problemi çalışanların izlenim yönetimi davranışları ve bu davranışlar ile insan kaynaklarını performans değerlendirme hatalarına sürükleyebilme durumunu anlamaktır. Bu amaçla araştırma kapsamında şu sorulara cevap aranmıştır:

- Yaygın kullanılan performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları nelerdir?
- Çalışanların göstermiş oldukları izlenim yönetimi davranışları ve insan kaynakları yetkililerinin bu davranışlara karşı tutumları nasıl olmaktadır?
- İnsan kaynakları yetkilileri performans değerlendirme süreçlerinde çalışanların izlenim yönetimi davranışlarından nasıl etkilenmektedir?

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı doğrultusunda izlenim yönetimi ve performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi anlamak üzere daha detaylı veri sağlaması nedeniyle nitel araştırma tekniği tercih edilmiştir. Nitel araştırma, bakış açısı, algı ve olayların, gerçekçi ve bütüncül bir biçimde kendi ortamında ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği bir araştırmadır (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2020: 156). "Nitel araştırma, incelediği probleme ilişkin sorgulayıcı, yorumlayıcı ve problemin doğal ortamındaki biçimini anlama uğraşı içinde olan bir yöntemdir." (Baltacı, 2019: 369). Nitel araştırmalar, bir olayın veya olgunun neden ve

nasıl oluştuğuna ilişkin açıklamalar ortaya koymakta ve bu anlamda araştırmacıya derinlemesine ve açıklayıcı bir anlayış kazandırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 50).

Nitel araştırmalarda, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi farklı nitel veri toplama yöntemleri kullanılabilir (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2020: 156). "İnsanların olay ve olgular hakkındaki görüşleri, kendi tecrübeleri, duygusal birikimleri ile algı ve değerlerinin belirlenmeye çalışıldığı durumlarda başvurulan görüşme yöntemi, detaylı bilgi sağlaması ve uygulama kolaylığı açısından tercih edilmektedir." (Baltacı, 2019: 370-371). Bu araştırma kapsamında kurum insan kaynakları yetkilileri ile yapılan çevrimiçi ve yüz yüze görüşmelerde, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi, hazırlanmış olan soruları sorma ve görüşmenin akışına göre hazırlanmış olan görüşme formunda yer alan soruların dışında ek sorular sorma imkânı sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 130).

Araştırmanın evreni olan Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan firmalar ile telefon aracılığıyla iletişime geçilerek randevu talep edilmiş. Görüşme talebine ilişkin olumlu yanıt alınan firmalar ile randevu oluşturulmuştur. Telefon ile ulaşılamayan firmalara da direkt olarak gidilip görüşme talep edilmiş, kabul eden firmalar ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Söz konusu araştırmanın verileri, 2023 yılı Mart ve Nisan ayları içerisinde, Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan ve performans değerlendirme yapılan firmaların insan kaynakları yetkilisi olan 16 katılımcı ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde elde edilmiştir. Görüşmeler sırasında katılımcılardan ses kaydı alma konusunda izin istenmiş, kabul eden katılımcılar ile yapılan görüşmeler kayıt altına alınmış, ses kaydı alınmasını kabul etmeyen katılımcılar ile yapılan görüşmelerde notlar alınmıştır.

Söz konusu örneklem dahilinde katılımcılara yöneltilen mülakat sorularının içeriği; katılımcının mesleki bilgileri, kurum hakkında bilgilendirme, kullanılan performans değerlendirme yöntemi ve çıktıların kullanım alanları, çalışanların sergilemiş oldukları izlenim yönetimi davranışları ve insan kaynakların bu davranışlara karşı tutumları, insan kaynaklarının performans değerlendirme hatalarına düşme eğilimi ve çalışanların izlenim yönetimi taktik kullanımı ile mesleki anlamda bir yerlere gelip gelemeyeceği ile ilgili çeşitli sorulardan oluşmakta olup, izlenim yönetimi ve performans değerlendirme arasındaki neden-sonuç ilişkisine cevap aranmıştır. Buradan hareketle söz konusu mülakat sorularının detaylı hali Ek 1'de yer almaktadır.

3.2.1. Araştırma Deseni

"Nitel araştırma deseni, araştırma yaklaşımını belirleyen ve çeşitli aşamaların bu yaklaşım çerçevesinde tutarlı olmasına rehberlik eden bir strateji olarak tanımlanabilmektedir". Nitel araştırma desenleri; kültür analizi, olgubilim, kuram oluşturma, durum çalışması ve eylem araştırması olarak sayılabilmektedir. Bu desenler farklı yaklaşımları yansıtmaktadır ancak birbirlerinden çok net bir biçimde ayrılmamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 63-70). Araştırma kapsamında izlenim yönetimi ve performans değerlendirme hakkında katılımcıların deneyimlerinin sorgulanması nedeniyle ve derinlemesine bilgi elde etmek amacıyla olgubilim deseni tercih edilmiştir.

"Olgubilim (fenomenoloji) deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır." Olgular, günlük hayatta karşımıza çıkabilecek olan olay, deneyim, yönelim, kavram ve durumlardan oluşabilmektedir. Söz konusu olgular, aslında yabancı olmadığımız ancak anlamını tam olarak kavrayamadığımız konuları kapsamaktadır. "Olgubilim araştırmalarında veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışı vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır." (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 66-67).

3.2.2. Araştırmanın Örneklemi

Örnekleme, belirli bir evrenin tümünden bilgi toplanamayacağı durumlarda kullanılmaktadır. Nitel araştırmalar belirli bir örneklemin detayına odaklanmaktadır. Nitel araştırmalarda, araştırılan konuyu en iyi açıklayacak ve problemin çözümüne en iyi katkı sağlayacak olan örnekleme ulaşılmaya çalışılmaktadır (Baltacı, 2019: 373). Amaçlı örnekleme yöntemleri olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olmaktadır. Bu yöntem zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına imkan tanımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 116).

Nitel araştırmalar, genellikle gözlem ve görüşmeler yoluyla yürütülmekte ve bu sebeple büyük ve geniş örneklemelere ihtiyaç duymamaktadır. Belirli bir aşamadan sonra gözlem ve görüşmeler kendini tekrar etmeye başlamaktadır (Baltacı, 2019: 373). Araştırmanın evrenini Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde insan kaynakları departmanında çalışan kişiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu ise Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan, farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların performans değerlendirme sürecine katılan insan kaynakları yetkilisi 16 katılımcı oluşturmaktadır. Antalya OSB'de ahşap, gıda, kâğıt, makine, plastik, tarım, tekstil ve yapı sektörlerinde faaliyet gösteren firmalarda eşit dağılım oluşturmaya özen gösterilmiştir.

3.2.3. Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği

Geçerlik ve güvenirlilik, bilimsel araştırmalarda en önemli ölçütlerden biri olan inandırıcılığı sağlamada en yaygın olarak kullanılan iki ölçüttür. Nitel araştırmalarda geçerlik, araştırılan olgunun, olduğu biçimiyle ve mümkün olduğunca tarafsız olarak gözlenmesi anlamına gelmektedir. Araştırmada geçerlik güvenirliliği belirleyen önemli bir etken olmaktadır. "Bir araştırmada toplanan bilgiler geçerli ise aynı türden başka bir araştırmada aynı olmasa bile benzer bilgiler elde etme olasılığı yüksektir." Bu sebeple nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlilikten daha öncelikli bir hal almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 281-282).

Nitel araştırmalarda araştırmacının esnek olması, araştırma alanına yakın olması, ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplama, toplanan verilerin teyidi için alana geri gidebilme ve ek bilgi toplama imkanı sağlaması geçerliği oluşturmayı sağlayan önemli özelliklerdir. Verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve sonuçlara nasıl ulaşıldığının açıklanması, görüşme yapılan bireylerden doğrudan alıntılar verilip buradan hareketle sonuçları açıklamak da yine geçerliği oluşturmayı sağlayan özelliklerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 282).

Nitel araştırmanın güvenirliliği ise, araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilişkili olmaktadır. İnsan davranış ve tutumlarının değişken olması nedeniyle aynı çalışma ikinci kez tekrarlanamamakta fakat farklı ölçme durumları ile inandırıcılığı artırılabilir. Araştırmada dış güvenirliliğin sağlanabilmesi için, şeffaf bir raporlama yapılması, katılımcıların ve veri kaynaklarının açık bir şekilde belirtilmiş olması gerekmektedir (Baltacı, 2019: 381).

Araştırma soruları tamamen tarafsız bir şekilde oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında detaylı ele alınmış olan izlenim yönetimi taktikleri ve literatürde yaygın olarak yapıldığı belirtilen performans değerlendirme hatalarından hareketle araştırma soruları oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında tüm katılımcılardan alınan yanıtlar karşısında tarafsız kalınmış ve araştırmanın amacına yönelik sorular sorulmuştur. Bulgular aktarılırken doğrudan alıntılara yer verilmiş ve buradan hareketle sonuçlar yorumlanmıştır.

3.2.4. Verilerin Toplanması

"Nitel araştırmalarda genellikle görüşme, gözlem ve doküman inceleme olmak üzere üç veri toplama tekniği kullanılmaktadır." (Baltacı, 2019: 374). Bu çalışmada görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Görüşme, aktarılan konu hakkında katılımcının deneyimlerine, tutumlarına, düşüncelerine, konuya ilişkin yorumlarına ve zihinsel algı ve tepki gibi gözlemlenemeyen bilgilere erişilebilmesine imkan tanımaktadır. "Yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve odak grup görüşmesi şeklinde farklı görüşme teknikleri

vardır" (Baltacı, 2019: 374). Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak katılımcılara, daha önceden oluşturulmuş olan açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmede, görüşmenin akışına göre, katılımcıya önceden hazırlanmış olan sorulara ek olarak farklı sorular da yöneltilmektedir.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu, danışman öğretim üyesi tarafından incelenerek dil ve anlatım açısından düzeltilmiştir. Böylelikle görüşme formu içerik ve şekil açısından son halini almıştır.

Söz konusu örneklem dahilinde katılımcılarla gerçekleştirilen toplam görüşmeler 259 dakika olmak üzere, yaklaşık 4,5 saatte tamamlanmıştır. Görüşmeler neticesinde 65 sayfa ham veri elde edilmiştir. Araştırmaya katkı sağlayacağı düşünülerek görüşmeciler farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda çalışan kimselerden seçilmiştir. Katılımcılar kimlik ve çalıştıkları kurum bilgisinin kullanılmayacağı konusunda bilgilendirilmiştir. Bunu sağlamak amacıyla çalışmada bulgular aktarılırken katılımcıların isimleri kodlanarak yazıya geçirilmiştir.

3.2.5. Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda veri analizi, verilerin betimlenmesi ve doğrudan alıntılar yoluyla zenginleştirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada hedef, olay ve olguların yüzeyselliğin ötesine, arka plana odaklanmak ve bulguların anlamlı bir yapıya kavuşturulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 240). Elde edilen verilerin analizi için tümevarımcı bir analiz türü olan içerik analizi yöntemi seçilmiştir. İçerik analizi, toplanan verilerin ayrıntılı bir şekilde incelenmesini ve bu verilerin açıklanmasını sağlayan kod, kategori ve temalara ulaşılmasını gerektirmektedir. Toplanan verilerde sıklıkla tekrar edilen ve üzerinde durulan olay ve olgulardan kodlar çıkarılmaktadır. Kodlardan kategoriler ve kategorilerden de temalar elde edilmektedir (Baltacı, 2019: 377). Bu analiz yönteminde veriler; "verilerin kodlanması", "temaların bulunması", "kodların ve temaların düzenlenmesi" ve "bulguların tanımlanması ve yorumlanması" olmak üzere dört aşamada analiz edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 251).

İçerik analizinin ilk aşamasını verilerin kodlanması oluşturmaktadır. Bu araştırma kapsamında, literatür taraması sırasında elde edilen bilgilerden yola çıkılarak çeşitli kavramlar belirlenmiştir. Gerçekleştirilmiş olan görüşmeler neticesinde katılımcılardan alınan yanıtlar ilgili soru altında bir araya getirilmiş ve detaylı bir şekilde okunmuştur. Araştırmanın sorusu kapsamında önemli olan noktalar saptanmış ve buradan hareketle kodlar oluşturulmuştur.

Kodlar kategorilere göre tablolatırılmış ve bulgular bölümünde temaların altında sunulmuştur.

Araştırma kapsamında oluşturulmuş olan temalar şu şekildedir:

- İnsan Kaynakları Yetkilisine Dair Genel Bilgiler
- Görüşme Yapılan Kurum İle İlgili Genel Bilgiler
- Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Sonuçların Kullanım Alanları
- İzlenim Yönetimi Davranışları ve İnsan Kaynakları Yetkililerinin Tutumu
- Performans Değerlendirme Hataları
- İzlenim Yönetimi Taktik Kullanımı ve Kariyerde İlerleme

3.2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma Sahası, Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 16 farklı insan kaynakları yetkilisi ile sınırlıdır. Bu nedenle araştırma, bu insan kaynakları yetkililerinin deneyim ve görüşlerini yansıtan bulgulara sahiptir.
- Mülakatlar sırasında bazı katılımcılar, sorulara kısa cevaplar verme eğiliminde olmuşlardır.
- Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi mülakat soruları kapsamında ve toplanan bilgilerle sınırlı kalmaktadır.

3.3. Araştırma Bulguları ve Analizi

Araştırmanın bulgular bölümü, 6 başlıktan oluşmaktadır. Bu başlıklar; *İnsan Kaynakları Yetkilisine Dair Genel Bulgular, Görüşme Yapılan Kurum ile İlgili Genel Bulgular, Kullanılmakta Olan Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Sonuçların Kullanım Alanları ile İlgili Bulgular, Çalışanların İzlenim Yönetimi Davranışları ve İnsan Kaynakları Yetkililerinin Tutumları, İnsan Kaynakları Yetkililerinin Düşmüş Olduğu Performans Değerlendirme Hataları, İzlenim Yönetimi Taktik Kullanımı ve Kariyerde İlerleme* şeklindeyir. Katılımcıların, çalışanların sergilemiş oldukları izlenim yönetimi davranışına ilişkin tutumları ve performans değerlendirme hatalarına düşme durumları hakkında cevap aranmış, bu doğrultuda sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların ifadeleri doğrudan alıntılar yoluyla verilerek yorumlanmıştır.

Ayrıca katılımcıların görüşleri, gizlilik esassından ötürü firma ve katılımcının ismi verilmeden, kodlanarak aktarılmıştır. Söz konusu katılımcılar "Katılımcı" - "K" olarak kodlanmış ve kodların yanında K1, K2, K3, ... , K16 şeklinde numaralandırılmıştır.

Tablo 3.1 Katılımcı ve Firma İle İlgili Veriler

Katılımcı	Firma Sektör	Firma Faaliyet Alanı	Kuruluş	Çalışan Sayısı	Görüşme Yapılan Kişi Pozisyon	Eğitim	Deneyim	İlgili Firma Deneyimi	Görüşme Süresi
K1	Ahşap	MDF üretimi (panel, parke, profil)	1984	1400	İK Uzmanı	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri-Lisans	6 yıl	9 ay	25 dk
K2	Ahşap	Mobilya Tasarım ve Üretim	1998	85-90	İK ve İdari İşler Müdürü	İktisat-Lisans	19 yıl	1,5 yıl	30 dk
K3	Kâğıt	Oluklu Mukavva-Kutu Üretim	2002	900	İK Müdür Yardımcısı	İşletme-Lisans	10 yıl	2,5 yıl	16 dk
K4	Kâğıt	Kutu, koli, matbaa üzerine	2003	128	İK Şefi	Muhasebe-Ön lisans	23 yıl	17 yıl	21 dk
K5	Makine	Güneş enerji sistemleri üzerine panel üretimi	2014	78	İK Sorumlusu	İşletme-Ön lisans	4 yıl	1,5 yıl	25 dk
K6	Makine	Ledli Aydınlatma	1991	280	İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	Yönetim ve Organizasyon-Yüksek lisans	15 yıl	10 yıl	30 dk
K7	Plastik	Arge ve Mühendislik	2016	111	İK ve İdari İşler Müdürü	İşletme-Lisans	26 yıl	3 yıl	30 dk
K8	Plastik	Havuz ve filtre üretimi	2004	62	İK Sorumlusu	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri-Lisans	3 yıl	3 yıl	25 dk
K9	Tarım	Gübre üretimi	2013	45	İK Sorumlusu	Muhasebe-Ön lisans	5 yıl	6 ay	15 dk
K10	Tarım	Havuz kimyasalları üretimi	1989	70	İK Şefi	İşletme-Ön lisans	20 yıl	18 yıl	18 dk
K11	Tekstil	Çamaşırhane	2004	290	İK Uzmanı	Çalışma Ekonomisi-Lisans	5 yıl	8 ay	24 dk

K12	Yapı	Doğal taş ve Mermer	2007	400	İK Kıdemli Uzmanı	İşletme-Lisans	7 yıl	7 yıl	20 dk
K13	Yapı	Cam üretimi	2004	115	İK Uzmanı	Sosyoloji-Yüksek lisans	5 yıl	2 yıl	20 dk
K14	Yapı	Cam	1990	110-150	İK Sorumlusu	İnsan Kaynakları Yönetimi-Ön lisans	6 yıl	5 yıl	20 dk
K15	Yapı	Boya ve yapı kimyasalları üretimi	2004	110	İK Sorumlusu	Muhasebe-Ön lisans	13 yıl	7 yıl	18 dk
K16	Gıda	Süt Ürünleri	1996	635	İK Müdürü	İşletme-Lisans	16 yıl	6 yıl	35 dk

(Firma sektör sınıflaması <https://www.antalyaosb.org.tr/tr/firmalar> adresi verilerine göre yapılmıştır.)

3.3.1. İnsan Kaynakları Yetkilisine Dair Genel Bulgular

Araştırma kapsamında çeşitli sektörlerde çalışan insan kaynakları yetkilileri ile görüşme yapılmıştır. Katılımcıların çoğu lisans mezunu olmakla birlikte 8'i lisans, 6'sı ön lisans, 2'si yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların meslek dağılımı ise şu şekildedir; 1 idari işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı, 2 İK ve idari işler müdürü, 1 İK müdürü, 1 İK müdür yardımcısı, 2 İK şefi, 5 İK sorumlusu, 1 İK kıdemli uzmanı ve 3 İK uzmanıdır. Katılımcıların mesleki deneyimleri 3-26 yıl arasında değişkenlik göstermektedir. Katılımcıların görüşme sağlanan kurumdaki iş deneyimleri ise 6 ay-18 yıl arasında değişkenlik göstermektedir.

3.3.2. Görüşme Yapılan Kurum İle İlgili Genel Bulgular

Görüşme yapılan firmaların 2'si ahşap, 2'si kâğıt, 2'si makine, 2'si plastik, 2'si tarım, 1'i tekstil, 4'ü yapı ve 1'i gıda sektöründe faaliyet göstermektedir. Kurumların çalışan sayıları 45-1400 arasında değişkenlik göstermektedir. Firmalar hakkında alınan bilgiler şu şekildedir:

K1, Antalya merkezli MDF üretimi yapan yerel bir üretim firmasında insan kaynakları uzmanı olarak çalışmaktadır. 1984 yılında kurulan firmada hammaddesi ağaç olmak üzere, ahşap, panel, parke, profil üretimi yapılmaktadır. Firmanın çalışan dağılımı ortalama olarak 1000'i mavi yaka, 400'ü beyaz yaka olmak üzere 1400 çalışandır. Kurum insan kaynakları departmanında 18 kişi çalışmaktadır. Bu çalışma kapsamında insan kaynakları uzmanı ile 25 dakikalık bir çevrimiçi görüşme gerçekleştirilmiştir.

K2, iki ortaklı bir şirket olarak 1998 yılında kurulmuş olan bir tasarım ve üretim firmasında insan kaynakları ve idari işler müdürü olarak çalışmaktadır. Firma ahşap

sektöründe yer almakta ve mobilya tasarımı ve üretimi yapmaktadır. Büyük otellerin ve alışveriş merkezlerinin, büyük projelerin tasarımlarını ve o tasarımların üretimlerini yapmaktadır. Firmanın çalışan sayısı 85-90 aralığında değişmekle birlikte, dönemsel olarak 150'yi bulmaktadır. Çoğunlukla, turizm sektöründeki firmalar için üretim yaptıklarından ötürü kış döneminde firmadaki çalışan sayısı artmaktadır. İnsan kaynakları ve idari işler müdürü ile 30 dakikalık bir yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

K3, 2002 yılında Antalya Altınova'da kurulmuş, daha sonra Antalya Organize Sanayi Bölgesi'ne taşınmış olan bir üretim firmasında insan kaynakları müdür yardımcısı olarak çalışmaktadır. Firma zaman içerisinde Mersin, Çerkezköy, Ankara ve Adana'da yeni fabrikalar kurmuş olup şu anda 5 fabrika ve İstanbul'da merkez ofisi bulunmaktadır. Firma kâğıt sektöründe yer almakta olup oluklu mukavva üretimi yapmaktadır. Oluklu mukavvadan yaş sebze meyve ve pizza kutusu üretimi yapılmaktadır. Toplamda 900 çalışanı bulunmaktadır. Katılımcı ile 16 dakikalık bir çevrimiçi görüşme gerçekleştirilmiştir.

K4, 2003 yılında kurulmuş olan bir üretim firmasında insan kaynakları şefi olarak çalışmaktadır. Firma ilk kuruluşta iki ayrı firma iken 2005 yılında şimdiki isim altında birleşmişlerdir. Kutu, koli ve matbaa üzerine üretim yapılmaktadır. Firmanın mevcut çalışan sayısı 128'dir. İnsan kaynakları şefi ile 21 dakikalık bir yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

K5, 2007 yılında kurulmuş olan bir üretim firmasında insan kaynakları sorumlusu olarak çalışmaktadır. Firma, Antalya merkezde bir atölye olarak üretim hayatına başlamış, 2014 yılında Antalya Organize Sanayi Bölgesi'ne taşınmış, fabrika olarak üretim hayatına devam etmektedir. Güneş enerji sistemleri üzerine çalışmakta, panel üretimi yapmaktadır. Firmanın mevcut çalışan sayısı 78'dir. Katılımcı ile 25 dakikalık bir yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

K6, 1991 yılında kurulmuş olan bir aydınlatma firmasında idari işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı olarak çalışmaktadır. Profesyonel ses ve ışık sistemleri alanında sektöre giren firma daha sonra fiber optik aydınlatma uygulamaları alanındaki çalışmalarına yoğunlaşmıştır. Mevcut çalışan sayısı 280'dir. Katılımcı ile 30 dakikalık bir yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcı, insan kaynakları uzmanlık alanına sahip olduğunu ve ekibin kendisine bağlı olduğunu belirtmiştir.

K7, bir mühendislik ve Ar-Ge firmasında insan kaynakları ve idari işler müdürü olarak çalışmaktadır. Şirketin kuruluş tarihi 2016 olup 2019 yılı sonunda bir dönüşüme girmiştir. Sektör ve yapılan iş değişikliğine gidilmiştir. Mevcut çalışan sayısı 111'dir. Katılımcı ile 30 dakikalık bir yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

K8, 2004 yılında kurulmuş olan bir üretim firmasında insan kaynakları sorumlusu olarak çalışmaktadır. Firma yat ve havuz üretimi ile sektöre giriş yapmış daha sonra yalnızca havuz ve filtre üretimine odaklanmıştır. Mevcut çalışan sayısı 62'dir. İnsan kaynakları sorumlusu ile 25 dakikalık bir yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcı, ilk mesleki deneyiminin bu kurumda olduğunu belirtmiştir.

K9, 2013 yılında Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde kurulmuş olup gübre üretimi yapan bir firmada insan kaynakları sorumlusu olarak çalışmaktadır. Mevcut çalışan sayısı 45'tir. İnsan kaynakları sorumlusu ile 15 dakikalık bir yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

K10, 1989 yılında kurulmuş olup havuz kimyasalları üretimi yapan bir firmada insan kaynakları şefi olarak çalışmaktadır. Mevcut çalışan sayısı 70'tir. İnsan kaynakları şefi ile 15 dakikalık bir yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

K11, 2004 yılında kurulmuş olup tekstil sektöründe yer alan bir firmada insan kaynakları uzmanı olarak çalışmaktadır. Firma turizmle entegre olarak çalışmaktadır. Otellerin havlu ve çarşaflarının yıkanması, kurulama, ütöleme ve kokulandırma işlemi yapılmaktadır. Firmanın Antalya Organize Sanayi Bölgesi dışında, Muğla ve Manavgat'ta da fabrikaları bulunmaktadır. Mevcut çalışan sayısı 290 olmakla birlikte, yaz aylarında bu sayı 600'e kadar çıkmaktadır. Katılımcı ile 24 dakikalık bir yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

K12, 2007 yılında kurulmuş olup yapı sektöründe yer alan bir firmada insan kaynakları kıdemli uzmanı olarak çalışmaktadır. Firma doğal taş ve mermer üretimi yapmaktadır. 5 fabrika ve 9 maden ocağı ile faaliyetine devam etmektedir. Mevcut çalışan sayısı 400 olmakla birlikte mevsimsel olarak değişiklik göstermektedir. Mevsim şartları nedeniyle aralık ve şubat ayları arasında bazı şubeler kapanmakta ve o dönemde çalışan sayısı değişiklik göstermektedir. Ek olarak, katılımcı, ilk insan kaynakları iş deneyiminin mevcut firmada olduğunu belirtmiştir. Katılımcı ile 20 dakikalık bir yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

K13, 2004 yılında kurulmuş olan bir cam üretim firmasında insan kaynakları uzmanı olarak çalışmaktadır. Firma Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde kurulmuş ancak 40 yıldır cam sektöründe yer almaktadır. Yapı sektöründe yer alan firma, cam üretimi yapmaktadır. Camlar firmaya kalıp olarak gelip fabrikada müşteri talepleri doğrultusunda üretim gerçekleştirilmektedir. Mevcut çalışan sayısı 115'tir. İnsan kaynakları uzmanı ile 20 dakikalık yüz yüze bir görüşme gerçekleştirilmiştir.

K14, 1990 yılında kurulmuş olan bir cam üretim firmasında insan kaynakları sorumlusu olarak çalışmaktadır. Firma yapı sektöründe yer almakta olup cam üretimi

gerçekleştirmektedir. Çalışan sayısının 110-150 arasında değiştiği belirtilmiştir. İnsan kaynakları sorumlusu ile 20 dakikalık bir yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

K15, 2004 yılında kurulmuş olup yapı sektöründe yer alan bir firmada insan kaynakları sorumlusu olarak çalışmaktadır. Fabrikada boya ve yapı kimyasalları üretimi yapılmaktadır. İstanbul, Ankara ve Elazığ'da şubeleri bulunmakta ve buralarda yapı kimyasalları üretimi yapılmaktadır. Mevcut çalışan sayısı 110'dur. İnsan kaynakları sorumlusu ile 18 dakikalık bir görüşme gerçekleştirilmiştir.

K16, 1996 yılında kurulmuş olan bir firmada insan kaynakları müdürü olarak çalışmaktadır. Firma Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde kurulmuş olup daha öncesinde mandıra olarak faaliyetine başlamıştır. Antalya'nın en büyük süt firması olmakla birlikte Türkiye'de de en büyük ilk 5 süt ve süt ürünleri firması arasında yer almaktadır. Firma ayrıca Türkiye'nin en büyük ilk 500 sanayi kuruluşu arasında da yer almaktadır. Çalışan sayısı Türkiye genelinde ortalama 1000 olup Antalya fabrikası bünyesinde 635 kişi çalışmaktadır. İnsan kaynakları müdürü ile 35 dakikalık bir yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

3.3.3. Kullanılmakta Olan Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Sonuçların Kullanım Alanları İle İlgili Bulgular

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi için farklı yöntemler bulunmaktadır. Her örgüt kendi özelinde bir işleyişe sahiptir ve bu durum her örgütün kendine has performans değerlendirme yöntemi uygulamasını gerekli kılmaktadır. "Değerlendirme yöntemlerinden hangisinin seçileceği; örgütün yapısına, işgörenlerin beklentilerine, yönetimin amacına, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişiklik gösterebilir." (Özdemir, 2021: 32).

Katılımcılara kullanmakta oldukları performans değerlendirme yöntemlerini öğrenmek adına *"Hangi performans değerlendirme yöntemi ya da yöntemlerini kullanıyorsunuz, süreci nasıl yürütüyorsunuz? Tüm çalışanlarınız için aynı performans değerlendirme yöntemini mi kullanıyorsunuz?"* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların çoğu bir matbu form üzerinde işaretleme yapıldığını ve bir puanlama yapıldığını belirtmiştir. Katılımcılardan alınan yanıtlara göre, kurumların büyük çoğunluğu ortak kriterlere ve standartlara dayalı yöntemler kullanmakta ve iki kurum ise bireysel performansa dayalı yöntemler kullanmaktadır. Katılımcılardan alınan bazı yanıtlar şu şekildedir:

K1 ve K3, çalışan ve müdürünün karşılıklı olarak oturup bir form üzerinden değerlendirme yaptıklarını, geribildirim vererek bu sürecin yürütüldüğünü belirtmiştir. K1,

bunun dışında ayrıca bir de hedef bazlı olarak değerlendirme yapıldığını ve yılda 4 kez bu hedefleri tutturma oranına bakıldığını ve buna göre terfi vs. alındığını belirtmiştir.

"Tam olarak 360 derece değil ama geribildirim alıyoruz kendimizle alakalı. Karşılıklı bir form üzerinden giderek, yöneticinin çalışana geribildirim verdiği şekilde bir performans sistemimiz var. Harici olarak, hedeflerle ölçülüyor. Hedefler üzerinden de prim alıyoruz. Asıl performansımızı da hedefler gösteriyor aslında, hedef gerçekleştirmemiz. 3 aylık hedeflerimiz var, yılda 4 çeyrek. 3 aylık hedeflerimizin gerçekleşme oranlarına bakıyoruz. Terfide daha çok bu baz alınıyor. Diğer karşılıklı görüşmelerde bu hedeflerin gerçekleşmesiyle alakalı aslında daha çok konuşuluyor. Hedefle ölçülüyor." (K1)

K3 ayrıca, işe yeni başlayan çalışanın 2 aylık deneme süresi sonunda ve 6. ayda bir değerlendirmesinin yapıldığını, çalışanla devam edilirse yıl bazında performans değerlendirmesinin yapılmaya devam edildiğini şu cümlelerle belirtmiştir:

"2 ay ve 6 aylık değerlendirme süreçleri dışında yılda bir kere yapıyoruz. 6 ayı doldurmuş tüm çalışanlara uyguluyoruz. Yöneticileri ile birlikte birebir yapıyorlar. 360 derece olmuyor burada. Çalışanı sadece yöneticisi değerlendiriyor, yönetici değerlendirme sonuçlarını insan kaynaklarına iletiyor formları. Sonra biz de kontrol ediyoruz yapılan performans puanlarını..."

Katılımcıların, 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmadıklarını özellikle belirtmeleri dikkat çekicidir. Ölçek olarak büyük olan bu iki firmada İK yetkililerinin 360 derece performans değerlendirme yöntemini gerekli gördüğü düşünülebilir.

K2, ustabaşı, üretim müdürü ve İK'nın bir form üzerinde görüş bildirdiğini, bu formun yönetime iletildiğini şu şekilde belirtmiştir:

"Performansları biz ustabaşlarından ve fabrika üretim müdüründen öğreniyoruz. Yönetim daha doğrusu öğreniyor. Biz de düşünce ve gözlemlerimizi bildiriyoruz. Bir formumuz var, amirleri işaretleme yapıyor değerlendirme döneminde, İK olarak biz de düşüncelerimizi not ediyoruz forma, yönetime bildiriyoruz."

K7, birim amirleri ve müdürlerinin bir form üzerinden işaretleme yapıp İK'ya bildirdiğini; K8, çalışanın ve İK'nın bir form üzerinden işaretleme yaptığını; K10 İK'nın bir form üzerinden işaretleme yaptığını ve yönetim için ayrı bir form kullanıldığını belirtmiştir. Katılımcılardan alınan yanıtlar şu şekildedir:

"Yılda 2 kez, 6 aylık periyotlarla geri bildirim alıyoruz. Birim amirleri form üzerinde değerlendirme yapıyor, birim müdürleri de. Bize bildiriyorlar." (K7)

"Anket gibi bir formumuz var bizim. Biz dolduruyoruz, çalışanın birim müdürü dolduruyor." (K8)

"Üzerinde eğitim durumu, işe zamanında gelip gitme gibi kriterlerin yer aldığı, puanlama sistemi olan bir form kullanıyoruz. Dönem sonlarında çalışanları değerlendiriyoruz. Çalışanlar için ayrı yönetim için ayrı form kullanıyoruz." (K10)

K4, K5, K9, K13, K14, K15 ve K16, çalışanların birim amirleri tarafından bir form üzerinden puanlanarak değerlendirildiğini belirtmiştir. Katılımcılardan alınan bazı yanıtlar şu şekildedir:

"Amirlerden geri dönüş alıyoruz. Çalışanın başarıları, şirkete katkıları vs. bilgilerin olduğu bir formumuz var. Yılda bir yapıyoruz." (K4)

"Birim amirlerinden geri bildirim alıyoruz..." (K5)

"Form üzerinden puanlama yapılıyor. Birim amirleri doldurup bize iletiyor." (K9)

"...çalışanın şefi amiri ile bir anket dolduruluyor. Çalışanın işe adaptasyonu, çalışma ortamına uyumu, davranışları, performans düzeyi gibi soruların yer aldığı bir anket formu bu." (K13)

"Üretim tarafında bir formumuz var, amirleri dolduruyor, bize veriyor. Dosyalıyoruz. Yönetim için böyle bir uygulamamız yok." (K14)

K15, satış departmanı için farklı bir değerlendirme yöntemi yapıldığını, onun dışındaki çalışanlar için standart form üzerinden işaretleme yapıldığını "Sadece Satış Pazarlamaya alınan kişilere bir haftalık bir eğitim veriliyor ürün tanıtımıyla alakalı. Onlarda da satışı tutturup tutturmamayla alakalı bir performans değerlendirme yapılıyor. Onun dışındaki personeli form üzerinde amiri değerlendiriyor." şeklinde belirtmiştir.

K11, çalışanın birim amirinin, müdürünün, İK'nın ve yönetimin dahil olduğu bir değerlendirme yapıldığını "Bir anket formu kullanıyoruz. Soru cevap olarak bir form bu, puanlama sistemimiz var. İlk önce kişinin kendi ekip amiri, sonra bölüm müdürü, sonra İK ve en son yönetim değerlendiriyor." şeklinde belirtmiştir.

K12, beyaz yaka için yönetim ve İK'nın birlikte değerlendirme yaptığını ancak mavi yaka çalışanları İK'nın gözlemlene şansı olmadığı için amirleri tarafından değerlendirildiğini belirtmiştir. Katılımcı ayrıca satış departmanı ve muhasebe departmanı için değerlendirme kriterlerinden örnekler vermiştir. Katılımcıdan alınan yanıtlar şu şekildedir:

"Beyaz yakada performans değerlendirmeyi yönetim kurulumuzla birlikte yapıyoruz. Satış departmanında müşteri kazandırma, satış potansiyeli, iç piyasa ve ihracat şeklinde bu ilerliyor. Muhasebe departmanında, yenilikler ve mevzuata hakimlik, bunların uygulama durumu şeklinde yapılıyor. Onun dışında şubelerimiz olduğu için şubelerde performans değerlendirme ağırlıklı mavi yaka, onları biz gidip birebir performans değerlendirmesini yapamıyoruz. Onları vardiya amirleri, kendi şefleri kendi gözlemleri ile yapıyorlar. Biz de değerlendirmeyi onların verdiği bilgiler üzerinden yapıyoruz."

Ayrıca K12, performans değerlendirmelerin 6 aylık periyotla yılda 2 kez yapıldığını, bunun son 2 yıldır bu şekilde yapıldığını, öncesinde yılda bir kez yapıldığını belirtmiştir.

K6, performans değerlendirme için Dengeli Hedefler Yönetimi ve Yıldız Çalışan Yöntemi kullanıldığını belirtmiştir. Katılımcı kullanılan yöntemleri şu şekilde açıklamıştır:

"Kaplan ve Norton'un bir strateji kavramı var. Bu kavram performansı yeniliyor. Şirketin bir üst stratejisi olur diyor. Şirketlerin bir stratejisi olmalı diyor. Zaten bu stratejiye vizyon diyoruz biz.

Bizim bir vizyonumuz var, vizyonumuzu gerçekleştirmek için ne yapmamız lazım. Bir stratejimiz olması lazım. Bir stratejimiz belirlenmesi lazım. Neler yapacağım, mesela ben 2026 yılında Türkiye'nin ilk 1000 şirketi arasında %25 ihracatta yer alacağım. Bu bizim vizyonumuz. Peki stratejimiz ne. İnovatif ürünlerle sürdürülebilir kârlı büyüme sağlamak. Peki şimdi bu stratejiyi gerçekleştirmek için ne yapmam lazım. Evet şimdi hedefler belirlemem lazım. Bunlara KPI'lar diyoruz. Risk hedeflerine KRI'lar diyoruz. Bir strateji haritası çıkarıyoruz. Strateji haritasına yerleştiriyoruz. Mesela, çalışan sürdürülebilirliğini nasıl sağlayabilirim. Çalışan memnunsam, çalışan memnuniyet ölçümü sonucuyla, çalışanın turnover oranıyla, ben bunları destekleyebiliyorum. Bunlar benim aksiyonlarım. Yani şimdi ben neden sorumluyum, bu benim hedef kartım, hedef kartımda, mesela buradaki benim kartım, çalışan memnuniyetini artırmak benim hedefim. Bunu nasıl izleyeceğim, çalışan memnuniyet endeksiyle. Çalışan memnuniyet endeksini nasıl çıkarırım, çalışana uygulanacak memnuniyet anketi sonucundan. Ben bu anketi ne zaman uyguluyorum, 2023'ün Aralık ayında, daha önce de 2022 Aralık ayında uygulamışım. Bu ikisi arasındaki değişim ne, benim hedefim ne bu sene için, %75 çalışan memnuniyetini sağlamak, sağladım mı sağlayamadım mı. Sağladıysam, o üst hedefimi gerçekleştireceğim alt aksiyonumu tamamlamış oluyorum. Şimdi çalışan memnuniyetini sağlamak için alanımda ne yapmam lazım, bir takım aksiyonlarım daha olacak, taktik aksiyon bunlar. Ne yapabilirim, 8 mart dünya kadınlar gününde burada bir sempozyum gerçekleştirebilirim, bugün rahim ağzı kanseriyle alakalı bir sempozyum var mesela burada. İşte ne yapabilirim, bir yıldız kaymasıyla alakalı ekibi alıp izlemeye götürürüm. Eğitim etkinlikler gerçekleştirebilirim. Bunların böyle listeleri oluyor, o listeler de taktik aksiyonlar oluyor."

Bu cevabın üzerine katılımcıya *"Bunları peki mavi yaka ve idari taraf için aynı şekilde uygulayabiliyor musunuz?"* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcı beyaz yaka için bu yöntemin kullanıldığını, mavi yaka için yıldız çalışan yönteminin kullanıldığını belirtmiş ve yöntemi şu şekilde açıklamıştır:

"Bizde mavi ve beyaz yaka kavramı benim çok kabul ettiğim bir kavram değil. Ama ne yazık ki teoride ya da herhangi bir denetim esnasında sorulan şeyler oluyor. Bizimki kapsayıcıdır herkesi içine alır. Bizde maviye ayrı, beyaza ayrı olmaz. Ama performansta ayrıdır. Bu bahsettiğim hedef kartı yapısı beyaz yaka personellere uygulanıyor. Mavi yakaya Yıldız Çalışan var, onlarla alakalı yıldız sayısı 1 olan var, 2 olan var, 3 olan var. Bunun güzel örneklerini biraz hizmet sektöründe görüyorsun, mesela McDonaldsvari şeyler. Mesela çalışan, 30 takvim günü içerisinde 22 günlük mesaisine ne kadar devam etmiş, %98 mi devam etmiş %100 mü devam etmiş, bu bir gösterge. Polivalans dediğimiz çalışanın yetkinliklerinin ölçüldüğü bir yapı var. Bu anlattıklarımın tamamını mükemmel yapıyoruz anlamına gelmiyor ama bunlarla alakalı çalışmalar var. Polivalans tablosunda mesela ben ... olarak üretimde CNC torna makinesini kullanıyorum, bu benim birinci yetkinliğim ama yanında universal tornayı da kullanmaya başladım, bu benim ikinci yetkinliğim. Hadi kalktım gittim yanında bir de metal lazer makinesi kullanmaya başladım, bu da üçüncü yetkinliğim. Bu yetkinliklerim girdi olarak teşkil ediyor. Biz şirket içerisinde öneri sistemini kullanıyoruz. Bu da biraz Toyota'dan gelen, aslında Japon felsefesiyle gelen Kaizen dediğimiz yapı. Bu Kaizen yapısında çalışan içeriye bir öneri sunuyor, bu öneri komite tarafından değerlendiriliyor. Komite değerlendirdikten sonra bu kişi sürecini iyileştirmiş mi, bu süreç iyileştirmesinden kaynaklı, fikrinden kaynaklı şirkete bir gelir elde ettirmiş mi, elde

ettirmiş. Bir yıllık gelirinin %3'ü oranında taktir ediyoruz, biz ona ikramiye olarak maaşına yatırıyoruz. Ama bizim için burada performans sisteminde yıldız çalışan siteminde bu kişi kaç tane öneri vermiş, verdiği kaç öneriden kaç kaizene dönüşmüş. Yani kullanılabilir hale gelmiş. Bunu da girdi olarak alıyoruz. Bu hesaplamalar sonunda onun da bir performansı çıkıyor."

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kariyer yönetimi, ücret yönetimi, motivasyon uygulamaları, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten çıkarma kararları ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir (Öztürk, 2009: 33). Katılımcılara uygulamış oldukları performans değerlendirmenin sonuçlarını hangi alanlarda kullandıklarını öğrenmek adına *"Performans değerlendirme sonuçlarını nasıl kullanıyorsunuz?"* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların çoğu terfi ve maaş düzeltmelerinde veri olarak kullanıldığını belirtmiştir. Bazı katılımcılar eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve motivasyon uygulamaları için kullanılabildiğini belirtmiştir. Bazı katılımcılar da farklı kullanım alanlarından bahsetmiştir. Katılımcılardan alınan bazı yanıtlar şu şekildedir:

Tablo 3.2 Performans Değerlendirme Sonuçları Kullanım Alanları Bulguları

Kategori	Kodlar	Katılımcı sayısı
PD Sonuçları Kullanım Alanları	Terfi	9
	Maaş	9
	Eğitim	3
	Motivasyon	3
	Prim	2
	Statü	2
	Rotasyon	1
	Psikolojik destek	1
	İkramiye	1
	Teşekkür belgesi	1
	Şikayet ve memnuniyet ölçme	1
	İşten çıkarma kararı	1

K1 ve K6 performans değerlendirme sonuçlarının terfi, maaş gibi birçok alanda veri olarak kullanıldığını şu şekilde dile getirmiştir:

"Terfi, maaş ve rotasyon etkiliyor. Çalışan motivasyonunu da oradan ölçüyoruz. Alması gereken bir eğitim varsa, bununla alakalı desteklenmesi gerekiyorsa psikolojik olarak oradan yola çıkılıyor." (K1)

"Bunların sonucunda ikramiye olur, bunların sonucunda teşekkür belgesi olabilir, bunların sonucunda maaşa zam olabilir, terfi olabilir." (K6)

K2 ve K16 çalışanın statü atlama kararları verilirken ve yine farklı alanlarda da kullanıldığını şu şekilde belirtmiştir:

"Maaşlarda, statülerde. A sınıfı, B sınıfı, C sınıfı gibi statülerimiz var çalışanlar arasında. Örnek veriyorum, çalışan proje okumaya vs. başlamıştır, performansı yükselmiştir, onu B ya da A sınıfına yükseltiyoruz." (K2)

"Maaş, terfi, eğitim. Bizde belli skalalarımız var. Mavi yaka 3ten başlar, 3ün içerisinde de iki dal var. Ağ şeklinde çizebilirsin. Beyaz yaka, mavi yaka diye geçer..." (K16)

K7, sonuçların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için kullanıldığını belirtmiştir. Katılımcı performans değerlendirme sonuçları ile çalışanın eksik yönlerinin tespit edilebildiğini ve hangi noktaların tamamlanması gerektiği ile ilgili adım atılabildiğini şu şekilde belirtmiştir:

"Eğitim. Personelin gelişimi için kullanılıyor. Çünkü zaten performans değerlendirmesinin amacı bu olmalı. Adam neden eksik, neleri tamamlamamız gerekiyor. Eğitim ihtiyaçları nelerdir. Motivasyon ihtiyaçları neler."

K9, çalışanların performans değişikliğine neden olan şikayet ve memnuniyetlerinin tespiti için değerlendirme yapıldığını "Çalışan şikayet ve memnuniyetlerini ölçmeye çalışıyoruz." cümlesi ile belirtmiştir. K11 ise, prim oranlarının belirlenmesi için performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığını "Prim sistemi var burada. 85 puanın üstünde alanlar %5 %10 arası prim alıyor." cümlesi ile dile getirmiştir.

K5, çalışanların motivasyon ihtiyacının tespiti için kullanıldığını "Motivasyon artışı için bir şeyler yapılması gerekiyorsa onun üstüne oluyoruz." cümlesi ile belirtmiştir.

K13, deneme süresi bitiminde çalışanla yola devam etme kararı verilirken bir değerlendirme yapıldığını "Deneme süreci sonunda çalışanın kalıp gitmesine karar vermek üzere kullanıyoruz sonuçları." cümlesi ile belirtmiştir

Performans değerlendirme sonuçlarının maaş düzenlemeleri ve terfi kararlarında veri olarak kullanıldığını K14, "Maaş düzenlemelerinde kullanıyoruz. Ve terfide." şeklinde; K15, "Sonuçlar terfi, maaş alanlarında kullanılabilir." şeklinde belirtmiştir.

3.3.4. Çalışanların İzlenim Yönetimi Davranışları ve İnsan Kaynakları Yetkililerinin Tutumları

İzlenim yönetimi, bireylerin, diğer kimselerin kendisine ilişkin algılarını etkilemeyi amaçladığı davranışlardır. Bu davranışlarda bir kontrol etme amacı güdülmektedir. Ancak bu davranışlar her zaman bilinçli olarak yapılmamaktadır. Genel bir tanımla izlenim yönetimi, "bireylerin, diğer bireylerin kendilerine ilişkin algılamalarını, bilinçli ya da bilinçsiz olarak kontrol etme ve yönlendirme davranışları" olarak tanımlanabilmektedir (Akdoğan ve Aykan, 2008: 7-8). Bu çalışmada, Jones ve Pittman (1982)'ın izlenim yönetimi taktik sınıflaması ele alınmıştır. Bu sınıflamaya göre izlenim yönetimi taktikleri; kendini sevdirmeye, kendini yüceltme, örnek olma, acındırma ve gözdağı verme olarak beş grupta ele alınmaktadır.

Bireylerin çalışma yaşamında izlenim yönetimi taktik kullanımının henüz işe başlamadan önce, iş görüşmeleri sırasında başladığı düşünülmektedir. Bireyler daha iş görüşmesine gelmeden önce, CV'ye yazmış oldukları ifadelerle bir izlenim yönetimi sürecini başlatmaktadırlar. İş görüşmesi sırasında bireyin kendini anlatma şekli de genel anlamda olumlu izlenimler oluşturmak üzerine olmaktadır. Bu izlenim yönetimi davranışlarının insan kaynaklarını değerlendirme hatalarına sürükleyebileceği düşünülmektedir. Bununla alakalı olarak katılımcılara izlenim yönetimi taktikleri ile ilgili ilk olarak *"Daha yüksek ya da daha düşük performans göstererek kendisinden beklediğiniz performans konusunda sizi şaşırtan yeni çalışanlarınız oldu mu? Evetse tahminlerinizdeki bu yanılmanın sebepleri nelerdi, deneyimlerinizden örneklerle anlatır mısınız?"* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan bazı cevaplar şu şekildedir:

Tablo 3.3 Adayın Yüksek Performans Beklentisi Oluşturma Nedenleri

Kategori	Kod	Katılımcı Sayısı
İş görüşmesi sırasında yüksek performans beklentisi	Kendini farklı lanse etme	6
	Adayda bir ışık görme	4
	Adayın kendini yüceltmesi	3
	Genç adaydan fiziksel olarak yüksek performans beklentisi	2
	Geçmiş iş tecrübeleri	1
	Profesyonel imaj	1
	Mezun olunan okul/bölüm	1
	İkna kabiliyeti	1

Katılımcıların birçoğu iş görüşmesi sırasında adayın kendisini farklı lanse etmesi nedeniyle insan kaynaklarının performans beklentisini yükselttiğini belirtmiştir. Bazı katılımcılar görüşme sırasında adayda bir potansiyel gördüklerini ve işe alım yaptıklarını belirtmiştir. Adayın kendini yüceltme taktik kullanımı da görüşmeler sırasında yanıltıcı olmaktadır. Mavi yaka işe alımlarında vasıflı vasıfsız işe alımlarda adayın fiziksel özellikleri de insan kaynaklarının performans beklentisini etkilemektedir. Görüşme yapılan pozisyona göre, adayın geçmiş iş tecrübeleri, mezuniyeti, profesyonel imajı henüz iş görüşmesi yapılmadan önce bile aday hakkında bir beklenti oluşmasına neden olmaktadır. Bazı durumlarda adayın işe çok ihtiyacı olduğu yönündeki ifadeleri de insan kaynaklarının personel seçiminde etkili olmaktadır.

Tablo 3.4 Adayın Düşük Performans Beklentisi Oluşturma Nedenleri

Kategori	Kod	Katılımcı sayısı
İş görüşmesi sırasında düşük performans beklentisi	Deneyimsiz çalışan	3
	Görüşmeci önyargısı	2
	Kendini doğru aktaramama	1
	Beklentiye düşük tutma	1
	Fiziksel değerlendirme	1

Katılımcılar bazı dönemlerde deneyimsiz adaylara şans verdiklerini ve böyle bir çalışan için yüksek bir performans beklentisi oluşmadığını belirtmiştir. Bazı adaylar için görüşmeci önyargısı oluşabilmekte ve bu da düşük performans beklentisi ile işe alım yapılmasına neden olmaktadır. Adayların çeşitli nedenlerle kendisini doğru aktaramadığı ya da kendisinin performansı hakkında beklentiye düşük tuttuğu ancak çalışmaya başladıktan sonra yüksek performans gösterdiği durumlarla da karşılaşmıştır. Fiziksel özelliklerin yüksek performans beklentisi oluşturabildiği gibi tam tersi olarak düşük performans beklentisi de oluşturabildiği başka bir katılımcı tarafından aktarılmıştır. Bazı katılımcılar düşük performans gösteren çalışanların eğitim gibi uygulamalarla desteklenmeye çalışıldığını dile getirmiştir.

K1, bu yanılmanın nedeninin, adayın mülakat sırasında kendisini çok iyi aktaramamasından veya deneyimsiz olmasından kaynaklanabildiğini belirtmiştir. Özellikle deneyimsiz çalışanların beklentinin üstünde performans gösterebildiklerini şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Oluyor illaki. Eğer bir çalışanın performansı beklediğimizden yüksekse muhtemelen kendisini mülakatta çok net aktaramıyor. Bizde de bir önyargı oluyor belki ama işe başlattığımızı göre bir ışık da görmüşüzdür diye düşünüyorum. Mülakatta kendisini tam aktaramamış veya deneyimsiz oluyor, işe uygun mu bir deneyelim diye alıyoruz. Kişi eğitime ve gelişime çok açık olabiliyor, doğru işe doğru kişiyi yerleştirdiğimizi düşünerek konuşuyorum, bu durumda o kişi başarılı oluyor. Yani sıfır deneyimli kişiler içinde bu böyle. Oryantasyon süreci başarılı geçince, o kişi de o işe uygunsa başarılı olabiliyor sıfır insanlar için."

Katılımcıya bunun tam tersi olarak olumsuz bir örnekle karşılaşıp karşılaşılmadığı sorusu yöneltilmiştir. Buna cevap olarak; "Evet o da var, aynı şekilde öylesi de var. Kendisini çok farklı lanse edip işe girdikten sonra o işte olumsuz performans sergileyenler oluyor. Olmuyor değil, şu an bizim bölümümüzde de var mesela." yanıtı alınmıştır. Böyle bir durumda çalışana geribildirimde bulunduğu ve sorunun birebir temas ile çözülmeye çalışıldığı belirtilmiştir. Kurum, yeni başlayan çalışanlara mentor atama yolu ile çalışan adaptasyonunu artırmayı hedeflemektedir. Katılımcı ek olarak, "... ilk etapta kaybetmemek

için mentor atayarak, sürekli bir ara görüşmeler yaparak, geribildirimler alarak vererek ilerliyoruz." "Direkt olarak işten çıkaralım ya da rotasyon yapalım gibi bir şey olmuyor." ifadelerini kullanmıştır. Çalışanı kazanma yoluna gidildiği belirtilmiştir.

K3, böyle bir çalışanla karşılaşmadığını ancak bu gibi durumlarda çalışanın desteklenmesi ve eğitim gibi uygulamalarla performansının iyileştirilmesi yoluna gidildiğini belirtmiştir. Katılımcı, 2 aylık ve 6 aylık performans değerlendirme sonrası işe devam kararı alınmış ve bir yılını tamamlamış olan bir çalışan için gelişim basamaklarının değerlendirildiğini, çalışanın bu noktada hala düşük performans göstermesi durumunda sözleşme feshi yapılabileceğini şu cümlelerle belirtmiştir:

"Öyle şaşırtan bir çalışan olmuyor. Performansı düşük olduğu zaman eğitim ihtiyacı varsa onlar belirleniyor yöneticisi tarafından. Eğer performansı iyileştirilecek düzeydeyse performans iyileştirmek için bir yol haritası oluşturuyoruz. Ya da 2 aylık ve 6 aylık değerlendirmeler de yol haritamızda bizi yönlendiriyor. Eğer 2 aylık ve 6 aylık değerlendirmenin sonunda bir yılını da bekletmişsek, herhangi bir gelişim gösterecek alanı var mı orada değerlendiriyoruz. Eğer burada da bir performans sergileyememişse kişiyle yollarımızı ayırabiliyoruz."

K6, böyle yanımların nedeninin, kurumun çalışanı ve çalışanın kurumu tanımamasıyla ilgili olabileceğini belirtmiştir. Çalışanın yeni bir kuruma ve kültüre gelmiş olması ve yeni sorumluluklar üstlenmiş olmasının çalışanın kendisi olmasının önüne geçebileceğini, beklenen performansı hemen gösteremeyeceğini şu cümlelerle belirtmiştir:

"Tabi ki. Çünkü tanımıyorsunuz. Mesela, performans değişken bir şey. Şirkete yeni katılan birinden kısa sürede çok bir performans göstermesini bekleyemezsiniz. Çünkü, yeni bir yere gelmiş, yeni kültüre gelmiş, yeni sorumluluklar var. Bir de onun performansını ortaya çıkarabilecek bir sorumluluk verdik mi, tanımıyoruz ki. Biz bu adamı istihdam ettik, içeriye yerleştirdik, bu işi yapabilir diye niyet ettik. Kabiliyetine güvendik, yapıyorsa zaten bu beklentimizin doğru olduğunu gösterir. Ama bazı insanlar var, çok şaşırtıcı bir şekilde, hiç beklemediğiniz şekilde işini çok iyi yapıyor, hızlı yükslebiliyor."

Katılımcı konuyla alakalı olumsuz bir örnek de verebileceğini belirtmiş ve şu cümleleri eklemiştir:

"...Çok yeni bir örnek, Antalya'nın Türkiye'de ilk 500'de yer alan işletmelerden birinden bir planlama ile alakalı yönetici istihdam ettim. Alanına hakim, her şeyi biliyor, duruşuyla falan bu işi mükemmel yapabilir diye düşündüğümüz biri, sonrasında daha 2 ayı dolmadı, acaba yolları ayırsak mı, hiç düşündüğümüz gibi çıkmadı, hiç de işi de sahiplenmiyor, sahada da görmüyoruz diye bir değerlendirmemiz oldu. Ya da gene bir örnek söyleyeyim, çok yeni, bir müdür istihdam ettik kaliteyle alakalı, süreç mükemmel, cidden Antalya'da en etiketli kalite müdürü bizle çalışmış olabilir. Örnek vermem gerekirse, 8 yıl Toyota'da çalışmış, Toyota'nın yurtdışında çalışmış, başka ülkelerde çalışmış, Türkiye'nin önemli kurumlarından bir tanesinde, önemli bir bölümün mezunu gibi baya şey yani, etiket süper, olmadı, 2 ay içerisinde yolları ayırdık."

Burada adayın profesyonel imajının, geçmiş iş tecrübelerinin ve mezuniyet durumunun insan kaynaklarının yüksek performans beklentisi ile işe alım yapmasına neden olduğu ve oluşmuş olan bu izlenimin hata yapılmasına neden olduğu anlaşılmaktadır.

K7 böyle bir çalışanla karşılaşmadığını belirtmiştir. Bu durumunun doğru kişiyi seçememiş olmaktan ya da çalışana ilk etapta doğru bilgileri aktaramamış olmaktan kaynaklanabileceğini şu cümlelerle belirtmiştir:

"Yok hayır, öyle bir çalışanımız olmadı. Ama böyle bir durumla karşılaşılacak olsa, doğru adamı seçememiştir ya da biz adama ulaşamamıştır. Doğru bilgileri aktaramamıştır. Yani şu ana kadar böyle bir şeyimiz çok olmadı. Söylediğim gibi, bir insanın 6 aydan önce herhangi bir değerlendirmesi söz konusu olamaz. 6 ayda anca şirkete adapte olur, 1 sene hatta. İçeri girdi, anladı etti yerini buldu, oturacağı yer belli kalkacağı yer belli, bilgisayarda ona baktı şuna baktı bilmem ne diyinceye kadar geçecek süre, buradaki arkadaşlarıyla diyalogları, kendini kabul ettirmesi, kendini kabul etmesi, bununla ilgili süreç zaten 6 ay. Ondan sonraki süreçte de eğer hakikaten şeyse, böyle bir ilk zamanlarda beklediğimizin altında dediler, sonra da tam tersi çıktı yani."

Katılımcıya işe adapte olduktan sonra normale dönebileceğini mi kastettiği sorusu yöneltilmiş, buna karşılık olarak katılımcı işe başlama sürecini evlilik metaforu ile açıklamıştır. Bireylerin görüşmeler sırasında kişisel reklam konusunda başarılı olabileceğini ancak gerçek performansının işe almadan bilinemeyeceğini şu cümleleri dile getirmiştir:

"Süreçleri iyi değerlendirmek lazım. Yani deneme süresi. Adamı alırsınız içeri girer, olmaz, olmayabilir. Bu biraz evlilik gibi diyorum ben, işe başlama süreci de. Aynı eve girmeden bilemezsiniz. Muazzam şeyler söyler, kimisi kendini çok iyi pazarlıyor. Reklamı üstün derecede, yani onu bilemezsiniz. Aynı evin içine girmeden evlilik olmuyor. Aynı şey iş hayatı için de geçerli."

K8 deneyimsiz olarak işe alınan kişilerde performans beklentilerinin düşük olduğunu ve ilerleyen süreçte çalışanın kabiliyeti doğrultusunda bu durumun yaşanabildiğini şu cümlelerle belirtmiştir:

"Şöyle söyleyeyim, biz aşağıda vasıfsız eleman alabiliyoruz. Normalde biz işe alırken diyoruz ki, polyesteri bilen, kimyasal kullanmasını bilen, en azından kaynak yapmasını bilsin, boya yapmasını bilsin diyoruz ama biz bunları şu an piyasada bulamadığımız için vasıfsız yani hiçbir iş deneyimi olmayan genç yaştaki personeli alıp içeride eğitiyoruz. Öyle olduğu zaman dediğiniz gibi oluyor. Mesela diyoruz ki, eğiteceğiz falan hiçbir şey bilmiyor, ama bakıyoruz el işçiliği çok iyi, dökümü çok iyi yapıyor, eli çabuk hızlı, yani böyle şeylerle karşılaşıyoruz. Yani ilk başta vasıfsız olarak aldığımızdan dolayı beklentimiz olmuyor. Yani diyoruz ki zaten bunu alacağız içeride eğiteceğiz, o daha sonra işi öğrenerek yapacak, o savaşacak. Ama gelen personel iyi çıktığı zaman, aa ne güzel işi çabuk, işten kaçmıyor, bu tarz şeyler oluyor."

Fiziksel özellikler de yine işe alım yapılan pozisyona göre etkili olabilmektedir. K9 ve K11, fiziksel özellikler nedeniyle bir performans beklentisi oluşabileceğini şu cümlelerle belirtmiştir:

"Şöyle bir şey olmuştu, personel çok kiloluydu, onu işi almak istemediler. Ama çok beklediklerinden yüksek bir performans sergiliyor o kilosuna rağmen." (K9).

"Mutlaka oldu ama örneklendirebileceğim hani, gözlemlerimize göre iyi çalışır diye düşünmüştük, ama mesela içeriye girince iş ağır geldi, zorlandı, o yüzden ayrılmak isteyen, 1 saat içerisinde oluyor, 1 hafta içerisinde de oluyor. İşin ağırlığına göre." (K11).

Bireyler iş görüşmesi sırasında kendisi hakkında yanıltıcı ifadeler kullanabilmekte, izlenim yönetimi taktiklerinden yararlanabilmekte ve bu şekilde insan kaynaklarını yanlış değerlendirme yapmaya yönlendirebilmektedir. K10, iş görüşmesi sırasında adayın yanıltıcı ifadeler kullandığını ve çalışma sürecinde performansının bu cümleleri desteklemediğini şu cümlelerle belirtmiştir:

"Evet oldu. Daha önce bodrum şubemize bir çalışan almıştık, iş görüşmesi sırasında şunu iyi yaparım bunu iyi yaparım dediği çoğu şeyi yerine getiremedi. Bu gibi durumlarla karşılaşınca deneme süresi içinde sözleşmeyi feshediyoruz. Çalışan yanlış beyanda bulunmuş oluyor, bu da bizi yanlış karar vermeye yöneltiyor."

3.3.4.1. Kendini Yüceltme Taktiği ile İlgili Bulgular

Kendini yüceltme (self-promotion), bireylerin yetenekli olarak algılanmak için sahip olduğu becerilerini ve yetkinliklerini etrafındaki kimselere abartılı bir şekilde anlatması ve bunları sürekli olarak vurgulaması taktiğidir. Çalışanlar bu davranışları terfi, maaş zammı ve kurum içinde saygınlık kazanmak vs. amacıyla sergilemektedir (Bozkurt Yıldırım ve Ergun Özler: 2020: 64). Kendini yüceltme taktiği, iş yaşamında sıklıkla iş görüşmesi sırasında kullanılmakla birlikte bu taktiğin çalışma hayatı boyunca da başvurulan bir taktik olduğu düşünülmektedir. Buradan hareketle katılımcılara izlenim yönetimi taktiklerinden kendini yüceltme ile ilişkili olarak *"Bir çalışanınız sahip olduğu yetkinlikleri ve başarılarını sıklıkla dile getirip kendini ön plana çıkarmaya çalıştığında bunu nasıl karşılıyorsunuz? Deneyimlerinizden örneklerle anlatır mısınız? Böyle bir çalışan için performans beklentiniz nasıl etkileniyor?"* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan bazı yanıtlar şu şekildedir:

Tablo 3.5 Kendini Yüceltme Taktik Kullanımına Karşı İK Yetkililerinin Tutumu

Kategori	Kod	Katılımcı sayısı
Kendini yüceltme taktik kullanımına karşı İK yetkililerinin tutumu	Görevini yaptığı sürece sorun oluşturmaz	8
	Olumlu imaj	5
	Olumsuz imaj	3

Kendini yüceltme taktik kullanımıyla ilgili olarak katılımcıların genel olarak üç fikir etrafında ayrıştığı görülmüştür. Bazı katılımcılar önemli olanın çalışanın göstermiş olduğu performans ve şirkete katmış olduğu değer olduğunu belirtmiştir. Çalışanın işini yaptığı

sürece kendisini ön plana atıyor olmasının ya da sürekli yetkinliklerinden ve sahip olduğu başarılarından söz ediyor olmasının sorun olmayacağını belirtmiştir. Bunun yanında bazı katılımcılar bu davranış biçiminin olumsuz bir imaj oluşturduğunu, sürekli olması durumunda rahatsız edici olabileceğini belirtmiştir. Bazı katılımcılar ise bunun tam tersi olarak, bu davranışların olumsuz değil aksine olumlu bir imaj oluşturduğunu belirtmiştir. Çalışanın sahip olduğu yetkinlikleri ve başarıları ön plana atıyor olmasının iş değişikliği ya da terfi bekliyor olması ile ilgili olabileceğini belirten katılımcılar da olmuştur.

Bireyin sahip olduğu başarıları sürekli olarak dile getiriyor olması insan kaynaklarının gözünde olumsuz bir izlenim oluşmasına neden olmaktadır. K1 ve K14, bu tarz bir çalışanın olumsuz bir imaj oluşturacağını şu cümlelerle belirtmiştir:

"Sürekli bahsediyorsa muhtemelen olumsuz oluyor. Şu an bizim içerideki iki kişiden birisi öyle, benim İK tecrübem var diye konuşuyor ama performansına baktığımda çok ters orantılı. Biz daha çok geribildirim yöntemiyle gidiyoruz. Davranışlarının yanlışlığını söylüyoruz. Daha çok sorumluluk alması gerektiğini veya eksik kaldığı noktaları gibi geribildirim veriyoruz ilk etapta. Ve dediğim gibi, destekleyerek gitmeye çalışıyoruz o kişiyi." (K1)

"Sürekli kendini övüyor olması beni rahatsız ederdi." (K14)

K3, K4, K6, K8, K9, K12 ve K13 olumsuz bir imaj oluşturmayacağını aksine olumlu bir intiba olduğunu belirtmiştir.

Bireyin sık sık sahip olduğu yetkinlikleri dile getiriyor olması olumsuz bir etki bırakabildiği gibi, tam tersi olarak olumlu bir etki de yaratabilmektedir. İnsan kaynakları böyle bir çalışanı gelişime açık, kendisini geliştirmek isteyen bir çalışan olarak da değerlendirebilmektedir. K3, böyle bir çalışan için iş zenginleştirme ya da terfi yoluna gidilebileceğini şu cümlelerle belirtmiştir:

"Yöneticisi insan kaynaklarına iletir. Daha fazla bir iş yapmak istiyorsa ya da performansının mevcut halinin ona az geldiğini düşünüyorsa daha fazla iş verilebilir. İlerleyen dönemlerde açık kadro varsa ya da bir üst pozisyona geçmesi gereken bir durum varsa bir üst pozisyona geçer."

Katılımcıya bu yanıtına karşılık *"Sizin için olumlu ya da olumsuz bir intiba bırakmıyor mu bu şekilde sürekli kendini ön plana atması?"* sorusu yöneltilmiş ve buna karşılık; "Yoo, aksine olumlu. Demek ki kendini geliştirmek isteyen bir çalışan diye bakıyoruz biz." yanıtı alınmıştır.

K4, bu tarz bir çalışanın olduğunu ancak bu kendini yüceltme davranışına karşılık performansının da iyi olduğunu şu cümlelerle belirtmiştir: "Bu tarz bir personelimiz var. O hem kendisini ön plana atıp, övüyor ama bunun karşılığında çalışma performansı da yüksek, hak ediyor bunu. Hem çalışıyor hem kendini övüyor." Çalışanın bu kendini yüceltme davranışının katılımcının gözünde olumsuz bir intiba bırakıp bırakmadığı sorusu yöneltilmiş ve "Yoo, bırakmıyor." yanıtı alınmıştır.

Çalışma hayatında kuşakların değişimi ile Y ve Z kuşaklarının yoğun olarak çalışma hayatına karışmış olması ve yeni nesil kuşakların beklentilerinin farklı olması nedeniyle iş yerlerinde yönetici tutumlarında da bir takım değişiklikler meydana gelmiştir. K6, kendini yüceltme taktiği kullanan bir çalışanın teşvik edileceğini şu cümlelerle belirtmiştir: "Daha fazla teşvik ederiz. Harikasin, daha iyisini yapabilirsin, bunlar zaten standart senden beklentilerimiz, bunları yapabileceğini biliyorduk." Katılımcıya buna karşılık olarak, "*Yani kendini övüp, bu kadar ön plana atması sizin için olumsuz bir imaj oluşturmaz mı?*" sorusu yöneltilmiş ve K6 buna karşılık olarak kuşakların değiştiği ve çalışanlara bu doğrultuda geribildirim verilmesi gerekliliğinin doğduğunu şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Olumsuz değil, çünkü şey yaptık. Son dönemde biliyorsunuz kuşakların değişiminden dolayı insanların taktir görme beklentisi vb. şeyler biraz daha ön planda oluyor. Sürekli bir, eline sağlık, senden bunu bekliyordum zaten falan tarzında bir motivasyon sağlamanız gerekiyor. Ama bir süre sonra rahatsız edici olmuyor mu, tabi ki rahatsız edici oluyor. Yani çok olduğunda rahatsız edici oluyor."

Katılımcıdan konuyla alakalı bir çalışan profili örnek vermesi istenmiş, katılımcıdan alınan yanıt şu şekilde olmuştur:

"Var. İçeride bir ekip arkadaşımız yıllardır sürekli, ben bunu yaptım ben bunu yaptım ben şöyle yaptım, bak ben bunu da yapıyorum falan diye sürekli bir şeyler söylüyordu..."

Ek olarak katılımcı; "... iyi çalışan kendini belli ediyor. Böyle şeylere de cidden ihtiyaç duymuyor." ifadelerini kullanmıştır. İyi çalışan izlenim yönetimine ihtiyaç duymaz ifadesi önemli bir bulgudur.

K13, böyle bir çalışanın performans beklentisini yükselteceğini "Karşılaşmadım daha önce. Bunun için aksiyon almadım. Çalışanın yetkinliklerini, başarılarını ön plana çıkarmaya çalışması benim için olumsuz bir intiba bırakmazdı. Performans beklentim elbette ki bu çalışan için daha yüksek olurdu." şeklinde belirtmiştir.

K2, K7, K10, K11, K16 olumlu ya da olumsuz bir intiba bırakmadığını belirtmiştir. K2 ve K7 bu tarz bir çalışanın bu kendini yüceltme davranışına karşılık performansının yüksek olup olmadığına bakılması gerektiğini vurgulamış, K10 performans beklentisinin bu davranışlardan etkilenmeyeceğini belirtmiş ve K16 o personele duyulan ihtiyaç durumuna göre tutumunun değişeceğini vurgulamıştır. Katılımcılar şu cümleleri kullanmıştır:

"Bunun altını dolduruyorsa sıkıntı yok. Çalışsın, istediği kadar kendini övsün. Burada da var böyle yaptığı işi öven, kendini öven, olabilir. İşini yapsın yeterli." (K2)

"Bir kere yaptığı işte, kendini istediği kadar böyle dile getirsin, yaptığı işe dönüp bakıyor olmak lazım, yani burada ne yapıyor, çıkardığı iş kalitesi ve gerçekten bu noktada kendini mi parlatıyor, yoksa gerçekten bu konuda doğru mu ilerliyor. Bunları karşılıklı değerlendiriyor olmak lazım, yani sadece söz mü var, yoksa gerçekten birbirini eşitliyor mu. Cevher mi, yıldız mı, onlara dönüp bakmak lazım. Bu zaman içerisinde anlaşılıyor. İsteddiği kadar yetkinliklerini parlatsın." (K7)

"... çalışanlar başarılarını dile getirebilir. Gözümüzde olumlu ya da olumsuz bir imaj bırakmaz bu durum. Performans beklentimizi etkilemez." (K10)

K16, zam dönemlerinde çalışanları kendilerini patrona göstermeye çalıştıklarını belirtmiştir. Konuyla ilgili olarak böyle çalışanlar için "mavi dosya personeli" isimlendirmesi yapmış ve şu cümlelerle açıklamıştır:

"... Personel sürekli daha fazla para kazanabilmek için kendini ön plana çıkarır. Bu her şirkette vardır. Beyaz yakalarda da vardır bu mavi yakalılarda da vardır. Zam dönemlerinde kendilerini patrona gösterirler. Almış olduğum eğitimlerde de hep bu örnekler verilmiştir. Bazı personeller ona şey derler, mavi dosya personeli derler. Mavi dosyasını alır, içinde hiçbir şey yoktur dosyanın. Ama patronların önünde elinde dosyayla gezer. Bu tamamen para odaklıdır."

Ek olarak katılımcı, çalışanın genel performansından memnun olmaları durumunda bu davranışları görmezden gelebildiklerini şu şekilde ifade etmiştir:

"... Bu her firmada vardır ne yazık ki. Böyle bir personel olduğu zaman nasıl tepki veriyoruz. Personelin o anda, zam döneminde istediği zammı vermesek de personelin genel olarak performansından memnunsak, o andaki yapmış olduğu davranışı görmezden geliyoruz."

Katılımcıya bunlara ek olarak, *"Sizin için olumlu ya da olumsuz bir imaj oluşturuyor mu bu peki, kendini sürekli ön plana atıyor olması, kendini övüyor olması?"* sorusu yöneltilmiş, "Eğer çok personele ihtiyacım varsa, o pozisyon için daha iyisini bulamayacağımı biliyorsam çok önemli değil. Ama daha iyisini bulabileceğim bir pozisyonda çalışıyorsa personelle ilgili düşüncem olumsuz olur." cevabı alınmıştır.

3.3.4.2. Acındırma Taktiği ile İlgili Bulgular

Acındırma (supplication), bireylerin zayıf ve eksik yönlerini ön plana çıkararak, diğer kimselerin acıma duygusunu harekete geçirmeyi hedeflediği izlenim yönetimi taktiğidir. Birey bu şekilde diğerlerinden yardım ve destek görmeyi beklemekte veya da sorumluluktan kaçınma ya da başarısızlıklarına kılıf olarak kullanma amacı gütmektedir (Bozkurt Yıldırım ve Ergun Özler, 2020: 64). Buradan hareketle izlenim yönetimi taktiklerinden acındırma ile ilişkili olarak katılımcılara *"Eksikliklerini sürekli olarak dile getiren bir çalışanın kısa ve uzun vadede gözünüzdeki imajı nasıl olur?"* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu böyle bir çalışanın desteklenmesi gerektiği ve eksik yönün giderilmesi yönünde adım atılacağı yönünde cevaplar vermiştir. Katılımcılardan alınan bazı yanıtlar şu şekildedir:

Tablo 3.6 Eksikliklerini Sıklıkla Dile Getiren Çalışan İçin İK Yetkililerinin Tutumu

Kategori	Kod	Katılımcı sayısı
Eksikliklerini dile getiren çalışan için İK yetkililerinin tutumu	Eksik olan yönün giderilmesi için çalışana destek olma	12
	Olumsuz imaj	3
	Sözleşme feshi	3
	Özgüvensiz olduğunu düşünme	2

Çoğu katılımcı çalışanın eksik olan yönlerinin giderilmesi için çalışana destek olunacağını belirtirken bazı katılımcılar da bu çalışan davranışının olumsuz bir imaj çizdiğini belirtmiştir. Bazı katılımcılar eksik yönlerini dile getirmeyi özgüvensizlik olarak değerlendirmiş ve bazı katılımcılar da bunun süreklilik göstermesi durumunda çalışanla sözleşme feshi yapılabileceğini belirtmiştir.

K1, çalışanı destekleme yoluna gidildiğini belirtmiş ve böyle bir durumda eksikliği önce kendilerinde aradıklarını şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Eğitimle desteklemeye çalışıyoruz daha çok. Veya eksik kaldığı şeyleri atıyorum bir benden öğreniyor, bir Ayşe'den öğreniyor, bir Fatma'dan. Belki kişiler aktaramıyor olabilir düşüncesiyle. Çünkü aktarış şekli farklı, kullandığı dil bile farklı. Kimisi pratik anlatır karşıdaki çok daha rahat anlasın diye. Kişi değiştiriyoruz daha çok. Yani şu an tam olarak bu süreçleri yaşıyoruz bu arada ekip içerisinde biz. Öyle yapıyoruz şu an için. Çalıştığı temashı kişileri değiştiriyoruz, birebir mentor atıyoruz. Bir işi tek ona vermiyoruz da iki kişiye veriyoruz mesela. Mutlaka dirsek dirseğe gideceği birisini koyuyoruz. Tek başlarına süreç yürüttürmüyoruz ilk etapta. Eksikliği varsa önce biraz da kendimizde arıyoruz. Çünkü bu insanlar okul bitirdiler, belli bir yetkinlikler. Nasıl kazanırız, çizmeyelim üstünü gibi bir durum oluyor."

K2, çalışanın eksikliklerini dile getirmesinin iki taraf için de olumlu bir durum olduğunu ve çalışanın desteklenmesi yoluna gidildiğini "Ben gerçekçi bulurum böyle birini. Gerçekçi ve destekçi bulurum." "...Geri bildirimleri ciddiye alıyoruz. Bunlarda da destek oluyorum ben onlara. Daha doğrusu onlar bana destek oluyor. İyi bir şey." cümleleri ile belirtmiştir.

K3 böyle bir durumda eğitim, oryantasyon tekrarı, iş değişikliği gibi uygulamalarla çalışanın desteklenmesi yoluna gidildiğini şu cümlelerle belirtmiştir:

"... yöneticisine ya da bizlere eğitim ihtiyacı varsa, bu eksiklik neden kaynaklanıyor bunu bulduysa kendisi ya da biz tespit ettiysek ve kendisine sunduysak bunların gelişim yolunu sunarız öncelikle. Herhangi bir konuda eksikse. Gelişim yollarında herhangi bir eğitim olabilir, kendisiyle tekrar bir oryantasyon olabilir, bunları tamamlayıp hala tatmin olmuyorsa başka bir iş önerilebilir."

K6, çalışana eksik olduğunu belirttiği yönüyle alakalı sorumluluklar verilmesi, birtakım görevler ile çalışanın eksik yönünün üstüne gitmesinin sağlanması gibi uygulamalarla çalışanın desteklendiğini şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Genelde şey olur, biz böyle çok net yargılara varamayız ama oturup konuşuruz yani. Eksiklikleri ile alakalı kendisini destekleyebileceğimiz bir yönü olup olmadığını, bununla alakalı ne yapabileceğimizi birlikte müzakere ederiz. Onunla alakalı bir takım sorumluluklar veririz, bir takım görevler veririz. Mesela, şey, insan kaynaklarında genelde karşılaştığımız durum, işte ben topluluk önünde konuşamam diyen insan kaynaklarıyla alakalı personel var. Ben de genelde, eğitimlerde vb. yerlerde onun söz almasını, onun bir şeyleri organize etmesini, onun o topluluğun önüne çıkmasını teşvik ederim. Ama yakınında bir yerinde olurum yani, süreci de takip ederim, kaldığı yerde girerim konunun içerisine."

K7, çalışanın bu eksik yönünü dile getirirken diğer çalışanların motivasyonunu da bozup bozmamasına göre bir süreç belirleneceğini, çalışanın eksik yönlerinin desteklenmesi gerekliliğini şu cümlelerle belirtmiştir:

"Destek bekliyordur. Desteklenmesi yönünde ne yapılması gerekiyorsa, yani kimsenin enerjisini motivasyonunu vs. düşürmediği sürece desteklenmesi noktasında ne yapılması gerektiğine döner bakarız. Bu kişi eksikliklerini belirtip de birilerinin motivasyonunu bozuyorsa o zaman seçeceğimiz yola bakmamız gerekir. İçeride, kendini eleştirmek noktasında, kendisiyle alakalıysa süreç, o zaman nasıl geliştirebiliriz, neler yapmalıyız diye bakarız. Ama yok bu, ben bunda eksikim beni tamamlar mısınız diye geliyorsa. Ben şunda eksikim, şunu yapamıyorum deyip etrafının motivasyonunu da bozuyorsa o zaman belki o noktada, belki yolları ayırmak gerekir. Orada sürecin nasıl geliştiğine bir bakıyor olmak lazım."

K13 ve K14 de çalışanın eksik yönlerinin giderilmesi gerekliliğini şu cümlelerle dile getirmişlerdir:

"Çalışanı kazanma yoluna gidiyoruz. Çalışan eksik yönlerini sık sık vurguluyorsa onun beklentilerine cevap vermeye çalışırız." (K13)

"Eksiklikleri varsa, eğer bizim yapabileceğimiz bir şey varsa onu gidermeye çalışırım." (K14)

Bunun tersi olarak K8, çalışanın bu tutumunu sürdürmesi durumunda çıkış verilebileceğini şu cümlelerle dile getirmiştir:

"... Yani şöyle, ben bu işi yapamam, bu çok zor dendiği zaman, biz genelde şey diyoruz, bu bütün işyerlerinde vardır. Kimse burada kimseyi zorla tutmuyor. Eğer yapamadığını düşünüyorsan ve buradan rahatsızsan, mutlu değilsen, biz açığız, yani işten ayrılmak istediğin zaman, olumsuz karşılamıyoruz."

K11 ise çalışanın eksik yönünü gidermesi gerektiğini "Şöyle, eksiklikleri herkesin oluyor, mutlaka olacak, ama sürekli bunu eksikim eksikim demeyip de tamamlamaya çalışan gözünde yükselir insanın tabi ki. Bilmiyor olabilir ama kendini geliştirmesi gerekiyor." cümleleri ile belirtmiştir.

İzlenim yönetimi taktiklerinden acındırma ile ilişkili olarak katılımcılara ikinci bir soru olarak *"Bir çalışanın verili görevi yerine getirirken yapabileceğinden daha az görev üstlenip, o işi yapamayacağını vurguladığı ve sorumluluk almaktan kaçındığı durumlarla karşılaştınız mı? Performans beklentiniz bu durumdan nasıl etkileniyor ve süreci nasıl*

yönetiyorsunuz?" sorusu yöneltmiştir. Katılımcıların çoğu bu tarz bir çalışanla karşılaştığını belirtmiştir. K3, K9, K13 ve K14 bu tarz bir çalışanla karşılaşmadığını belirtmiştir. Katılımcılardan alınan bazı yanıtlar şu şekildedir:

Tablo 3.7 Acındırma Taktik Kullanımına Karşı İK Yetkililerinin Tutumu

Kategori	Kod	Katılımcı sayısı
Acındırma taktik kullanımına karşı İK yetkililerinin tutumu	Sözleşme feshi	8
	Motive etme/Destek olma	4
	Uyarı yapma	4
	Rotasyon	3
	İletişim	3
	Olumsuz imaj	2
	Görev içeriğinin değiştirilmesi	2
	Başka çalışandan destek alma	1
	Eğitim	1
	Yükselme fırsatı sunulmaması	1

Katılımcıların yarısı bu çalışan davranışının süreklilik arz etmesi ve çözüme kavuşturulamaması durumunda durumun sözleşme feshine kadar gidebileceğini belirtmiştir. Bazı katılımcılar öncelikle çalışanın motivasyonunun artırılması ve desteklenmesi yoluna gidildiğini belirtmiştir. Bazı katılımcılar çalışana uyarı verileceğini ve sonuç alınamazsa sözleşme feshi yapılacağını belirtmiştir. Rotasyon ve görev içeriğinin değiştirilmesi ya da eğitim verilmesi gibi yöntemlerle çalışanın kazanılmaya çalışılacağını belirten katılımcılar da olmuştur. Az sayıda katılımcı bu davranışların olumsuz bir imaj oluşturacağını dile getirmiştir.

Bireyler bir işe başvuru yaparken o iş hakkında bazı öngörülere sahip olmaktadır. Bunda kurumun ya da pozisyonun oluşturduğu izlenim etkili olmaktadır. Birey o işe başladıktan sonra umduğu iş ya da koşullarla karşılaşmadığı takdirde bununla ilgili olarak bir geribildirim verebilmekte ya da işten kaçınma gibi tepkiler verebilmektedir. K1 ve K2 kendi ekibinde bunun bir örneğini yaşadığını ve bu durum karşısında çalışanı kazanmaya çalıştığını şu cümlelerle belirtmiştir:

"Karşılaştık. Verdiğimiz bazı işleri angarya görebiliyorlar. Çünkü işe alım için, dışarıdan bakınca sadece iş görüşmesi yapıyoruz zannederek gelenler oldu. Ama tabi ki çok böyle evrak, kâğıt kürek işlerimiz de var, oryantasyon gibi süreçler var mesela. Onları yapmak istemediler. Veya havuza CV girişleri gibi. Şu anda da dediğim gibi yaşıyoruz. İK üzerinde hep örnek veriyorum ama birebir şu an bu durumlarla baş etmeye çalıştığımız için. Böyle bir durumda, yapması gerektiğini, gelişim için arka plandaki şeyleri de bilmesi gerektiğini, bizim de bu süreçlerden geçtiğimizi, burada kendisini gösterdiği zaman bir üst tarafa taşınabileceğini aktarıyoruz arkadaşlarımıza. Çünkü yapılması gereken şeyler var. Bu demek değil ki, yapmak istemiyor zorla yaptır. Değiştiriyoruz, görev içeriğini

değiştirdiğimiz oluyor. O girmek istemiyorsa Ayşe girsin, ona şunu verelim gibi. Görevdeki içeriği de değiştiriyoruz, eğer çok rahatsızsa, çok fazla istemiyorsa." (K1)

"... Buraya bakan arkadaş, personel sorumlusu arkadaş cuma günü geldi, ben kendimi yetersiz görüyorum, sanki yetmiyormuşum gibi geliyor, burada mutsuz oldum dedi. Bir gün sonra görüşelim, çünkü biraz motive etmek gerekiyor. Zaten yetersiz olarak başlamıştı, ben onun yetersiz olduğunu biliyordum, eğitiyordum..." (K2)

K6, bu davranışların olumsuz karşılandığını ancak öncelikle çalışanın desteklenmeye çalışıldığını, bu durumun tekrar etmesi durumunda çalışana uyarı yapıldığını şu cümlelerle dile getirmiştir:

"... illaki söylediklerinin benzer örneklerini yaşadık." "Otomatikman olumsuz etkiler. Çok tekrar eden bir şey olursa zaten kendisini uyarmak zorunda kalırım. Ama öncelikle ona yapamayacağım dediği noktada destek olmaya çalışırım. Var bunun örnekleri, kendi ekibimde de yaşıyorum, başka ekiplerde de yaşıyorum. Öncelikle destek olmaya çalışırız, bir gözlemleriz ama sürekli bu tekrar eden bir şeyse kesinlikle konuşuruz. Beklentimizin altında olduğunu söyleriz. Bu konuda kendisini geliştirmesini isteriz. En azından farklı sorumluluklar almasını beklediğimizi söyleriz. Olmuyorsa yolları ayırırız yani yapabilecek bir şey yok."

Çalışanların işten kaçınma, verilen görevi yerine getirmeme, sorumluluk almak istememe gibi davranışları kurumlarda istenen bir durum değildir. Böyle bir durumla karşılaşıldığı zaman o çalışanın yapmak istemediği iş başka bir çalışan tarafından yerine getirilebilmektedir. Ancak böyle bir durumun yaşanıyor olması o işten kaçınma davranışını gerçekleştiren çalışan için oldukça olumsuz bir imaj oluşturmaktadır. K8, çok nadir olarak böyle durumlarla karşılaşılabilindiğini ve bunun çalışan için kötü bir imaj oluşturduğunu şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Şöyle, o tarz şeylerle karşılaşıyoruz evet. O personeli de kesinlikle zorlamıyoruz, başka birisinden rica ediyoruz. Bir de çok nadir oluyor sizin söylediğiniz. Daha önce de söylemiştim, aşağıdaki personellerin hepsi aynı işi yaptıkları için birisi yapmazsa diğerinden destek alıyoruz. O yüzden sıkıntı olmuyor ama tabi ki de kötü bir imaj bırakıyor yani. Biz işimizi bir şekilde çözmeye çalışıyoruz ama o personel hakkında çok da olumlu düşünmeyiz. Ama çok nadirdir."

K10, böyle bir durumla karşılaşıldığı zaman öncelikle rotasyon uygulandığını ve uyarı, sözleşme feshi gibi yaptırımları olabileceğini şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Karşılaştık. Bu tarz çalışanların önce şirket içinde çalışma bölümünü değiştiriyoruz. Yeni geçtiği yerde aynı şekilde davranışlarını sürdürüyorsa uyarı veriyoruz. Şirket böyle çalışanlarla uzun süre devam etmiyor, iş sözleşmesini feshetmeye kadar gidebiliyor sonu."

K15, çalışanın görev almaktan kaçınması durumunda işten çıkış verilebileceğini şu cümle ile belirtmiştir: "Karşılaştık tabi. Verilen görevi yapmadığı zaman işten çıkartılıyor." Buna karşılık katılımcıya, işten çıkarmanın ilk seçenek olup olmadığı sorusu yöneltilmiş ve "... Uyarılar yapılıyor. Yine düzelme olmuyorsa yapacak bir şey olmuyor." cevabı alınmıştır.

K3, böyle bir çalışanla karşılaşmadığını ancak böyle bir durumda öncelikle rotasyon uygulanabileceğini, bunun neticesinde sonuç alınamıyorsa sözleşme feshi yapılabileceğini şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Öyle bir karşılaşmamız olmadı. Çünkü eğer verilen bir işi yapmıyorsa verilen sorumluluğu yerine getirmiyordur. Dedğim gibi onun için ya iş alanı değiştirilir ya da kendi görev ve sorumluluğu değiştirilir. Ya da eğer bu değişiklikleri de kabul etmiyorsa kendisiyle yollarımız ayrılır."

K11 ve K13, sorumluluk almaktan kaçınan bir çalışanın çalışma hayatında tutunamayacağını şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Sorumluluk almaktan kaçınıyorsa uzun soluklu çalışma düşünmez kimse. Tabi gerekli konuşmalar, uyarılar yapıldıktan sonra, çünkü herkesin bir görev tanımı vardır, ona göre iş ya da sorumluluk verilir o kişiye, eğer yapmıyorsa gerekli konuşmalar uyarılar yapıldıktan sonra yine aynı şekilde devam ediyorsa, uzun soluklu çalışmak öngörülmez zaten." (K11)

"Karşılaşmadım. Sorumluluk almaktan kaçınıyorsa çalışma yaşamında uzun süre tutunamaz böyle bir çalışan." (K13)

K16, böyle bir çalışana fırsat verilmeyeceğini, skala atlatma, iş zenginleştirme gibi uygulamalar yapılmayacağını şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Şimdi biz insanlara fırsat verdiğimiz zaman, o fırsatı bu personelimiz için yeni bir skala, yeni bir terfi, yeni bir maaş, yeni bir beklentiye soktuğumuz bir personeldir. Eğer bu personel bu beklentinin içerisinde değilse, zaten biz ona kaldıramayacağı işler vermiyoruz. Sorumluluk vermiyoruz yani. Ama oldu ki böyle bir personel geldi, bana ben o işi yapamam gibisinden bir bahaneyle karşımıza çıktı, biz o zaman eski pozisyonuna geri görevine devam ettiririz. Az önce söyledim ya, biz personelleri ara ara deneriz. İşte, hadi gel şu işi sen de yap, belki atlarsın, onu yapabilirsen başarılı.. İşte o personelde bunu yapmayız. Personel madem üst skalayı yapamayacağını kabul etti, o skalada devam eder."

K7, çalışanın bu davranışının ilk işe girişine bakarak yorumlanması gerektiğini, çalışanın en başında izlenim yönetimi davranışı sergileyip sergilemediğinin, sergilememiş ise bu işten kaçınma durumunun dönemsel bir durum mu olduğunun belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcı, çalışanda bir ışık olup olmadığının netleştirilmesi gerektiğini ve sürece bağlı olarak yolları ayırma kararı verilebileceğini şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Burada dönüp şeye bakıyor olmak lazım yine, bu adam gerçekten, en başa dönüyor olmak lazım, bu adam gerçekten bunu yapamayacak durumda mı, reklam mı sergilemiş bize, kendini çok mu büyüttmüş yoksa o dönemde başka bir sıkıntı mı var. Dönemsel olarak mı yani, adam standart bir performansı vardı, bu tersine döndü aşağı doğru inmeye başladı mı, altına düşüyorsa, orada bir yerde bir sıkıntı var, onu bulmak lazım. Kendisiyle mi ilgili, işyeriyle mi ilgili, bunu keşfediyor olmak lazım. Adam bize bambaşka reklamları sundu çıktı, ben şunu da yaparım, böyle de uçarım, böyle de kaçırım dedi, ama geldi adam bunları yapamıyor. O zaman yapamıyorsa şuna bakıyor olmak lazım, biz bu noktada bir şeyde yanlış yapmışız. Biz bir şeyleri yutmuşuz o zaman, bu adamı geliştirebiliyor muyuz, geliştiremiyor muyuz. Işık var mı, yok mu, ışık varsa o zaman ilerleriz ama yok gelişmeyecek gibi, nerede ne kadar dayanıklı bir insan ona göre bakar ilerleriz, yani ışık varsa geliştirme noktasında ilerleriz, ışık yok da yine içerideki birtakım şeyleri bozuyorsa, tek başına çalışmıyor çünkü bu insan, o

zaman oturup değerlendirirken başka şekilde değerlendiririz. Ne yapabileceğimize ama bakarız ama sonrasında yine yolları ayırma şeklinde gidebiliriz. Bu tamamıyla sürecin geliştirdiğine bağlı."

Buna karşılık olarak katılımcıya, yolları ayırmanın en son seçenek olup olmadığı sorusu yöneltilmiştir. K7, bunun son seçenek olduğunu onaylamış ve hatanın kendilerinde de olabileceğini şu şekilde dile getirmiştir:

"Tabi tabi, aynen. Bizim şey bir kafamız yok, bu şirkette de benim çalıştığım diğer yerlerde de, aman kurtulalım bundan gönderin gitsin gibi bir kafada çalışmıyoruz. Benim şansım orada insan kaynakları noktasında. Ne yapabiliriz, sonuçta hepimizin eşref saati de var eşek saati de var, orada dönüp bunlara iyi bakıyor olmak lazım, iyi değerlendiriyor olmak lazım. Hakikaten nerede sorun, bende mi, ben seçimimi yaparken yanlış bir seçim mi yaptım. O zaman benim kendi performansımı da sorgulamam lazım."

3.3.4.3. Örnek Olma Taktiği ile İlgili Bulgular

Örnek olma (exemplification), çalışanın örgüt kurallarına uyan, erdemli, ahlaklı, zor görevlerde kendini öne atan ve çalışkan bir kimse olarak tanınmak için bir takım davranışlar sergilediği taktiktir. Çalışan örnek bir birey olarak algılanmak için kendisinden beklenmediği halde birtakım görevler üstlenmekte, işe erken gelip geç çıkma, sık sık mesaiye kalma gibi davranışlar sergilemektedir (Acaray ve Günsel, 2017: 530). Buradan hareketle katılımcılara izlenim yönetimi taktiklerinden örnek olma ile ilişkili olarak *"Kendisinden beklenmediği halde, mesaiye kalmak isteyen, zor görevlerde kendini ön plana atan ya da özverili ve erdemli görünmek için özellikle çaba sarf eden çalışanlarınız oldu mu? Bu durum o kişi hakkındaki performans düşüncenizi nasıl etkiliyor?"* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların çoğu bu tarz bir çalışanla karşılaştığını belirtmiştir. K5 ve K15 karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan alınan bazı yanıtlar şu şekildedir:

Tablo 3.8 Örnek Olma Taktik Kullanımına Karşı İK Yetkililerinin Tutumu

Kategori	Kod	Katılımcı sayısı
Örnek olma taktik kullanımına karşı İK yetkililerinin tutumu	Olumlu imaj	9
	Terfi	4
	Maaş	3
	Doğru yönlendirme	2
	Yüksek performans beklentisi	1
	Prim	1
	Taktir etme	1
	Gerçekçilik-sürdürülebilirlik	1
Davranış nedeni	Ekonomik neden	7
	İşini sevme	2

Örnek olma taktik kullanımı ile ilgili olarak katılımcılardan alınan yanıtlar genel anlamda olumlu bir imaj oluşturduğu yönünde olmuştur. Bazı katılımcılar bu tarz bir çalışanın doğru yönlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Terfi verilmesi, maaş düzeltilmesi, prim verilmesi ya da taktir edilmesi gibi motivasyon sağlayıcı adımlar da atılabileceğini belirten katılımcılar da olmuştur. Çok sayıda katılımcı, çalışanların istenmediği halde mesaiye kalma ya da mesaiye kalınması gereken durumlarda kendini öne atma davranışının sebebi olarak fazla mesai ücreti yani ekonomik nedenler olduğunu belirtmiştir. Ancak bunun yanında, çalışanların işini sevdiği için böyle adımlar attığını belirten katılımcılar da olmuştur.

K1, kendisinden beklenmediği halde fazla mesai yapan çalışanları özverili olarak değerlendirmiş ve bu durumun yöneticisinin gözünde çalışana bir artı değer sağladığını "Tabi illaki oluyor. Bizde mesai idari yakada yok, çok da istemiyoruz, çok yoğun çalışılıyor, insanlar dinlensin diye. Ama kalıp da mesai yapan, gerçekten iş için kaldığını gördüğümüz özverili insanlar var. O da zaten dikkat çekiyor yöneticisi tarafından. Hanesine bir artı geliyor tabi ki." cümleleri ile ifade etmiştir. Buna karşılık katılımcıdan, bu davranışın olumlu bir imaj oluşturup oluşturmayacağı konusunda teyit istenmiş ve katılımcı, "Evet, ama tabi ki samimiyetine de bakıyoruz. Yani ne yaptı mesela, günün sonunda soruluyor ertesi gün, dün kaldın ama ne yaptın gibi." yanıtını vermiştir.

K2, K9, K12, K14 ve K16 bu durumun ekonomik nedenlerle olabildiğini, çalışanların fazla mesai ücreti almak için bu şekilde gönüllü olarak mesaiye kalabildiklerini şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Bizde bu tür davranan arkadaşlarımız var. Burada bu tür işlere çok meyleden kişi yok. Birkaç kişi var. Bu çocuklar zaten performansı yüksek çocuklar, biz zaten haftada üç gün mesai uyguluyoruz arkadaşlara. Bunlar hiç aralıksız devam ediyorlar ve olması için çaba sarf ediyorlar. Neden. Ekonomik koşulları ona zorluyor, ekstra gelir diye görüyorlar. İyi de para elde ediyorlar tabi. Biraz o gözle bakıyorlar yani." (K2)

"Mesaiye kalan, hiç şirketin istemediği ama kendi kendine mesaiye kalan personelimiz var." "Kendini gösterme adına değil de geçim sıkıntısı diyelim. Mesai ücreti alıyorlar." (K9)

"Oldu. Mesainin karşılığı ücret olarak yansıdığı için çalışanlar bu anlamda daha fazlasını isteyebiliyor. Ama kanun ve yönetmelikler gereği çalışanın her istediği o anlamda yerine getirilemiyor, fazla mesai konusunda da sınırlarımız var, iş kanununda belirlenen zamanlar var, bunların dışına çıkamıyoruz ..." (K12)

"Yapan var. Mesai ücretini almak isteyen, maddi olarak ihtiyaç duyduğu için bunu yapıyorlar." (K14)

"Para odaklıdır. Parayla ilgili olduğu zaman, ihtiyacı olduğu zaman biz kanunun 270 saatlik mesaisini uyguluyoruz. Personelleri bu zaman diliminin üstüne çıkartmıyoruz. Personel ihtiyacı olduğu için sürekli kendini mesaiye yazdırıyor." (K16)

Örnek olma davranışı sergileyen çalışanlar örgütlerde olumlu karşılanmakta ve ücrette iyileştirme, terfi, prim gibi uygulamalarla desteklenmektedirler. Bu ödüllendirmeler çalışanın bu davranışları sürdürmesini destekler niteliktedir. Bununla ilgili bazı katılımcı yanıtları şu şekildedir:

"...eğer herhangi bir kadroda açıklık varsa, eğer bu bizim gelişmesini beklediğimiz bir çalışansa bir üst pozisyonla ödüllendirilir. Ya da dediğim gibi performans sistemi ve prim sistemi var. Prim sisteminde bu göstermiş olduğu çabanın farkını alır." (K3)

"Böyle çalışanlar gözümüzde iyi bir konumda oluyor tabi ki. Diğer çalışanlara da örnek gösteriyoruz. Zam, terfi gibi durumlarda önceliğimiz oluyorlar." (K10)

"...kendisinin daha başka bir görevde daha fazlasını kaldırabileceği, daha fazlasında kendisini gösterebileceği bir durum gördüğümüz zaman bir yükseltme ya da normal çalışansa mesela vardiya amirliğine yükselme gibi bir durum söz konusu oluyor. O anlamda o şekilde değerlendirme yapıp karşılığını veriyoruz." (K12)

K12'den bunun oldukça olumlu bir intiba olduğu yönünde teyit istenmiş ve "Kesinlikle. Bu bizim çok daha hoşumuza gidiyor. Mümkün olduğunca bu tarzda elemanlara istediklerini vermeye çalışıyoruz. Bu hem kendi işçimizi yetiştirme anlamında hem işçiyi elimizde tutma, kalıcılık sağlama anlamında bizim zaten beklediğimiz ve istediğimiz bir şey." yanıtı alınmıştır.

K4, mesai durumlarında kendini öne atan çalışanların olduğunu belirtmiştir ve bu durum için şu şekilde bir örnek vermiştir:

"Evet. Böyle personellerimiz var, mesai durumunda direkt ben kalacağım diyor. Olumlu bir intiba bırakıyor. Çünkü her personel mesaiye kalmak istemiyor. Mesela saat 18:30'da mesai bitiyor, iş bittimi benim işim biter diyen çalışan da var. Daha fazla çalışmak ya da kendilerinden ödün vermek istemezler. Ama bazı çalışanlarımız var, mesaiye kalayım ben çalışayım diyen personellerimiz var. Cumartesi pazar fark etmez kalırım diyen de var."

Buna karşılık katılımcıya, "*Peki onların bu tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Sizce bunu neden yapıyorlar?*" sorusu yöneltilmiş; "Hem maddiyat yönü var. Çünkü mesai ücretlerini alabiliyorlar ya. Hem de işini sevdiğinden dolayı." cevabı alınmıştır. Katılımcı çalışanın bu davranışının işini sevdiğinden dolayı olabileceğini "Tamamen maddiyat değil. Diğer çalışanlara da aynı mesai ücretini veriyorsun ama o mesai bittiği zaman benim için yeterli, ben kalmak istemiyorum diyor." cümlesi ile açıklamıştır. Çalışanın bu davranış biçimi ile işini seviyor izlenimi oluşturması önemli bir bulgudur.

K5, istenmediği halde mesaiye kalan çalışanı fedakâr olarak değerlendirdiğini ve bunun pozitif bir izlenim oluşturduğunu "Mesaiye kalma durumlarımız olmuyor..." "...Bunun fedakâr bir davranış olduğunu düşündüm..." "...Ona karşı pozitif bir izlenimim oluştu." cümleleri ile belirtmiştir.

K6, bu şekilde sık sık mesaiye kalmak isteyen bir çalışan profilinin kurumda istenen bir durum olduğunu belirtmiştir. Ancak, bu durumun neden kaynaklandığının da tespit edilmesi gerektiğini şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Oldu. Bu kişiler de lazım, o yüzden performansları da iyi. Yani iş hayatında bu kişilere de ihtiyaç var. Bunlar doğru yönetmekle alakalı, şimdi, adam kendi göreviyle alakalı sürekli kalmak istiyorsa, sürekli mesaiye kalmak istiyorsa, bu doğru bir performans göstergesi değil. Onu konuşmak lazım, yani gün içerisinde işleri mi yetiştiriyor, ekibine takviye mi yapmamız lazım, niye sen sürekli mesaiye kalmak istiyorsun şeklinde bir şeyler söylememiz gerekir. Ama başka sorumluluklarla alakalı, yani başka birinin işi için ben de kalmak istiyorum şeklinde bir yaklaşımı varsa, bunu da göz önünde bulundurup bir noktada taktir etmek lazım."

K7, bu davranışların ne ölçüde gerçekçi ve sürdürülebilir olduğuna bakılması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcının, bu davranışların reklam olabileceğini belirtmesi örnek olma taktığının birey tarafından istenen sonuçlarının hafiflemesine neden olması beklenebilir. Katılımcı, çalışanın potansiyelinin desteklenmesi gerektiğini şu cümlelerle belirtmiştir:

"Karşılaştım. Şöyle, buradaki şeye dönüp bakmak lazım, oradaki gerçekçiliğe ve sürdürülebilirliğine bakıyor olmak lazım. Bu reklam mı, yoksa gerçekten potansiyel bu mu. Potansiyel buysa, o zaman nasıl daha ileri götürebiliriz diye bakarız. Yani ne yapabiliriz, nasıl geliştirebiliriz, eksikleri varsa. Ama şunu beklemeyiz, kendinde olmayan bir potansiyeli sergiliyorsa onu da durdururuz."

Katılımcıdan bunun olumsuz bir imaj olup olmadığı konusunda teyit istenmiş ve "Olumlu bir imaj değil, olumsuz bir imaj da oluşturmaz. Oradaki şeye dönüp bakmak lazım, bu süreç gerçekten gerçek bir süreç mi, sürdürülebilir bir süreç mi yoksa bu, ben kendimi ispat edinceye kadar böyle giderim ..." şeklinde yanıt alınmıştır. K7 şunları da eklemiştir:

"... Burada tabi ki hepimiz para için çalışıyoruz, hayatımızda beslenmemiz sadece para değil vs. ama hedef buysa eğer, sonuçta fazla mesai yapıyorsa bunun arkasından bir para gelecek muhtemelen, ama kendi tüketsin, kendi bitirsin, kendisinde olmayan bir potansiyeli de sergiliyorsa bu zaten bir yerde sönecektir. O zaman bu şekilde davranmasını desteklemeyiz yani. Olmayan bir şeyi çıkarmaya çalışıyorsa, o bir şekilde şey yapar, kendini belli eder. Olumsuzluk değil bu, ama orada iyi gözlemleyebiliyor olmak lazım."

3.3.4.4. Gözdağı Verme Taktiği ile İlgili Bulgular

Gözdağı verme (intimidation), bireylerin diğer kimseler tarafından tehlikeli, güç sahibi olarak algılanmak adına mevcut konumlarını, sahip oldukları yetkileri ve mevcut ya da potansiyel cezalandırma güçlerini vs. kullanarak diğerlerini etkileye çalıştığı taktiktir. Birey bu şekilde çalışanları korkutarak verilen görevin sorgulanmadan yapılmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Alga ve Özdemir, 2018: 314). Buradan hareketle izlenim yönetimi taktiklerinden gözdağı verme ile ilişkili olarak katılımcılara *"İşyerinde kurallara uyulmasını"*

ve işlerin yürütmesini sağlamak adına arkadaşlarına ya da astlarına gözdağı verme, sindirme, zorlama gibi davranışlarda bulunan çalışanlarınız oldu mu? Performans değerlendirmeniz bu durumdan nasıl etkileniyor ve süreci nasıl yönetiyorsunuz?" sorusu yöneltmiştir. Katılımcılardan alınan bazı yanıtlar şu şekildedir:

Tablo 3.9 Gözdağı Verme Taktik Kullanımına Karşı İK Yetkililerinin Tutumu

Kategori	Kod	Katılımcı sayısı
Gözdağı verme taktik kullanımına karşı İK yetkililerinin tutumu	Uyarı verme	5
	Sözleşme feshi	5
	Çalıştığı birime göre kabul edilebilir	3
	Yöneticisi ile aksiyon alma	2
	Kötü imaj	2
	Yükselme fırsatı sunulmaması	1
	Yan haklardan yararlandırmama	1

Katılımcılardan, gözdağı verme taktiğinin genel anlamda olumsuz bir imaj oluşturduğu ve örgütlerde bunun istenmeyen bir davranış olduğu yönünde yanıtlar alınmıştır. Bazı katılımcılar, örgüt bünyesinde bu davranışları sergileyen bir çalışan olması durumunda önce çalışana bunun için uyarı verileceği ve bu davranış biçiminin sürdürülmesi durumunda sözleşme feshi yapılacağı yönünde yanıt vermiştir. Diğer çalışanlara sağlanmış olan yan haklardan yararlanamama ya da yükselme fırsatları sunulmaması gibi önlemler alınabileceğini belirten katılımcılar da olmuştur. Bunun tersi olarak çalışanın pozisyonuna ve çalıştığı birime göre bu davranış biçiminin belli ölçüde kabul edilebilir olabileceğini belirten katılımcılar da olmuştur.

K2, bu tarz bir davranış sergileyen bir çalışanla daha önce karşılaşmadığını, böyle bir çalışanın şirkette çalışmayacağını, sözleşme feshi yapılacağını "Yok karşılaşmadım. Böyle bir çalışanı işten çıkartırız. Çalışmayız yani o arkadaşlarla." şekilde belirtmiştir.

K13, şirket içinde çalışanların birbirleri ile aile gibi olduğunu ve böyle davranışlar sergilenmeyeceğini "Hayır karşılaşmadım. Daha önce dediğim gibi burada bir aile gibiyiz, birbirimize karşı bu tarz olumsuz davranışlar sergilemeyiz." şeklinde dile getirmiştir.

K3, bu davranış biçiminin işleyişe aykırı olduğunu ve yaptırım uygulanacağını, bir sonuç alınamaz ise bu durumun sonucunun sözleşme feshine kadar gidebileceğini şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Öyle bir çalışanımız olmadı ama eğer olsaydı nasıl yönetirdik. Muhtemelen kurallara uymaması sebebiyle ya da işyeri düzenini bozması sebebinden hukuk birimine danıştık. Ya da herhangi bir tutanak tutulursa kendi arasında disiplin kurulumuz var, disiplin kurulunca değerlendirilir ve kendisine uygun olan, yine yasalar çerçevesinde ceza verilirdi." "Etik değer kurulumuz var aynı

zamanda, etik değerlerimiz var belirlediğimiz. Ona istinaden etik değerlere uymuyorsa çıkışı da verilebilir. İş akdi direkt feshedilebilir."

K5, şirket içinde gözdağı verme davranışına asla izin verilmediğini ve yönetimin buna oldukça karşı olduğunu şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Kendisini üstte gören birisini hiç görmedim. Öyle bir şey olursa şefleri ve yönetim müdürümüz, genel müdürümüz alır karşısına konuşur. Neden böyle bir sorun yaşadık, neden böyle bir şey yapma gereği duydun gibi bir konuşma yapıyor. Sorun çözülür. Ben şahsen böyle bir şeye şahit olmadım burada. Çalışanlarımızla aile gibiyiz. Kimse kimseye karşı kendini üstte görmüyor. Yönetim kurulu başkanımız bile asla kimseye üstünlük kurmaz ve buna çok karşıdır. Her toplantıda sakın astlarınıza kötü davranmayın. Üst bir pozisyonda olabilirsiniz ama hepimiz eşitiz, buna göre davranın diyor. Ben işyerinde böyle bir şey istemiyorum diyor. İnsanlar burada üstlerine karşı nasıl davranacağını çok iyi biliyor, üsttekiler de astlarına nasıl davranacağını çok iyi biliyor."

K7, böyle bir davranışı ancak yöneticinin astına yapabileceğini fakat gözdağı verme olarak değil uyarı olarak bunun yapılabileceğini şu cümlelerle belirtmiştir:

"Burada böyle bir şeyle karşılaşmadım. Çalışma hayatım boyunca da yönetici bu konuda uyarmak hakkına sahiptir, onun dışındaki kişiler durumla ilgili geri dönüş bildirimi yapabilirler ama uyarma, baskı yapma gibi bir hakkı yok, öyle bir şey yok." "Arkadaşlarına değil yöneticilerinin yapabileceği bir şey bu. Kimseye de bu noktada, böyle bir izinle biz taviz vermeyiz."

K6, K10, K11, K12 ve K14 gözdağı verme davranışı ile daha önce karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. K6, bu davranış biçiminin beyaz yakada özellikle mühendis gruplarında uygulanmaması gerektiğini, ters tepeceğini ancak mavi yakada biraz da olsa gerekli olduğunu belirtmiştir. Bunun genel anlamda kötü bir imaj olduğunu şu cümlelerle belirtmiştir:

"Tabi ki vardır bunlar. Cidden bu da adamın görev aldığı yere bağlı. Şimdi mesela beyaz yakada, özellikle mühendisle çalışılan bir ekipte bu kötü bir imaj, yani özellikle mühendislik ekiplerinde böyle bir durum varsa bu tutmaz yani, o yöneticiyi ya da o kişiyi o ekipten çekmeniz lazım, değiştirmeniz lazım. Uyarmanız lazım, başka bir şey yapmanız lazım. Ama üretim ekiplerinde birazcık daha bu beklenen bir davranış. Bunu yapabilen de biraz performans pozitif derler."

K11 bunun belirli bir düzeyde gerekli olan bir tutum olduğunu, çalışanlar üzerinde bir disiplin sağlayabilmek için yapılabildiğini şu şekilde örneklemiştir:

"Kalabalık çalışılan işyerlerinde, burası gibi, bazı disiplini sağlayabilmek için bazı kurallar oluşuyor. Bunlara tabi ki de personelin uyum sağlaması gerekiyor. Mesela, en basitinden kart okutmamız, yüz okutmamız vs. bunları yapmadığında bizim işimiz zorlaşıyor. Biz peşine düşmüş oluyoruz, bunlar bizi zorluyor. Abartılı bir şekilde gözdağı verme değil ama mesela, diyelim ki karttan örnek verdim ya veya yüz okutmadan. Biz mesailerimizi bunlara göre hesaplıyoruz, basmazsa eğer ya ücretinden kesilecek ya da standart olarak çalışman değerlendirilip mesai ücreti verilmeyecek gibi, tabi bunlar yapılmıyor ama onun önemini anlasın diye bunlar söylenebiliyor. Basit şeylerle olabilir ama ağır bir gözdağı verme gibi bir şey..."

K10, K12 ve K14 bu durum karşısında çalışana uyarı verildiğini, gerekli olması durumunda iş sözleşmesinin feshedileceğini dile getirmiştir. K10'un ifadesi, "15 sene kadar

önce böyle bir çalışmamız olmuştu. Zorbalığa karşı tutumumuz sert oluyor. Kimse bir diğer çalışana zorbalık yapamaz. Uyarı verilir, gerekiyorsa iş sözleşmesi feshedilir." şeklinde; K12'nun ifadesi, "Oldu. Kendisiyle ilgili bu aşamada bir tutanak tutuyoruz tabi ki, gerekli ikazlar yapılıyor. Performans anlamında da kişinin mesela yükselme potansiyeli varken onu bekletmeye alıyoruz öyle bir durumda." şeklinde ve K14'ün ifadesi "Oldu. Oluyorsa ihtar çekeriz uyarırız." şeklinde olmuştur.

3.3.4.5. Kendini Sevdirmeye Taktiği ile İlgili Bulgular

Kendini sevdirmeye (ingratiation), bireyin hedef kimse tarafından sevilme, o kişinin taktirini kazanma ya da algılanan benzerliği artırmaya çalıştığı taktiktir. Bu amaç için birey iltifat etme, yağcılık yapma, hoş gidecek davranışlar sergileme gibi eylemler gerçekleştirmektedir (Acaray ve Günsel, 2017: 529). Bande Vilela vd. (2007), çalışmasında, bir yöneticinin astını sevmesi durumunda, o çalışan hakkındaki görüşlerinin olumlu olacağını ve o çalışanın kişilerarası becerilerin olumlu bir şekilde değerlendirmesinin muhtemel olduğunu belirtmiştir. Bu durumun, üstün astının performansı hakkında daha olumlu davranışları ve değerlendirme izlenimlerini hatırlamasına neden olacağını, ve bunun da çalışanın performansını değerlendirirken daha yüksek puan verme eğiliminde olacağını öne sürmüştür. Buradan hareketle izlenim yönetimi taktiklerinden kendini sevdirmeye ile ilişkili olarak katılımcılara *"Diğer çalışanları ya da üstlerini sürekli övme, kendini sevdirmeye çalışma, fazlasıyla nazik davranma, yağcılık gibi davranışlar sergileyen çalışanlarınız oldu mu? Bu davranışlar sizce önemli mi ve sizin performans değerlendirme sürecinizi nasıl etkiliyor?"* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan bazı yanıtlar şu şekildedir:

Tablo 3.10 Kendini Sevdirmeye Taktik Kullanımına Karşı İK Yetkililerinin Tutumu

Kategori	Kod	Katılımcı sayısı
Kendini sevdirmeye taktik kullanımına karşı İK yetkililerinin tutumu	Çıktı önemli	5
	Etkilemiyor	5
	PD sistemi hedef bazlı	2
	Görevini yaptığı sürece sorun oluşturmaz	2
	Uyarılır	1
	Tolerans	1
	Sözleşme feshi	1
Çalışanın oluşturduğu imaj	Olumsuz imaj	4
	Samimiyetsiz	2
	Antipatik	1
	Çıkarıcı	1

Katılımcılardan, çalışanın göstermiş olduğu performansın önemli olduğu ve kendini sevdirmeye taktik kullanımı ile bir sonuç elde edilemeyeceği yönünde yanıtlar alınmıştır. İki

kurum yetkilisinden performans değerlendirme sisteminin hedef bazlı olması nedeniyle davranışsal manipölasyonların sürece etki edemeyeceğı yönünde yanıtlar alınmıştır. Bazı katılımcılar, çalışanın bu davranışlarının samimiyetsiz, antipatik, çıkarıcı olarak algılanmasına neden olduğunu ve olumsuz bir imaj oluşturduğunu belirtmiştir. Çalışanın uyarılacağını ve işini yapmayıp bu şekilde performans eksikliğini kapatmaya çalışan bir çalışan için sözleşme feshine kadar gidilebileceğini belirten katılımcılar da olmuştur.

K1, bu davranışı sergileyen çalışanlar olduğunu ancak kurumun prosedürel işleyişinde bu davranışlarla bir sonuç elde edilemeyeceğini, performans değerlendirme yöntemlerinin buna izin vermeyeceğini belirtmiştir. Katılımcı bu davranışların terfi, rotasyon gibi uygulamalara bir etkisi olmayacağını şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Evet var, ama biz açık iletişimden yana bir iletişim biçimi benimsediğimiz için, yani çok etkilemiyor. Etkilenen yönetici illa vardır. Ama o davranış çok sırttığı için çok etkilenmiyoruz. Dedğim gibi, bizim performans ölçümümüz hedeflerle yapıldığı için bir tık daha objektif kalıyor, müdahale edemiyorsun. Ben bunu gerçekleştirdim, %97, bitti. Gerçekleşme oranı. Biz buna terfi vermeyelim, çünkü bize yalakalanmadı gibi bir durum olmuyor. Bir de burada şey var, iki yılda bir uzman yardımcılığından uzmanlığa atlıyorsun gibi bazı süreçler var. Uzman yardımcılığından daha kolay, uzmandan bir tık daha zor gibi. Alt metinde, kurum deneyimi, prosedür gibi şeyler tutuyorsa bazı şeyler otomatik ilerliyor. Hedef gerçekleşme harflerimiz var gano gibi. A B gibi, bazı şeylerin altında olmamasını bekliyoruz. O yüzden çok müdahale edilmiyor."

"Şöyle olabilir, yöneticinin ona karşı davranışı bir tık daha iyidir. Düşüyordur yönetici belki o tavra, illa vardır yani. Ama terfide çok irdeleniyor. Rotasyon terfi gibi şeylerde çok irdeleniyor kişilerin performansları. Sen ona yağcılık yapmışsın, iyi göstermişsin kendiniyi bir kenara atabilecek bir sistemimiz var."

Katılımcıya *"Yine mavi yakada da bu sistem bu şekilde yürütülebiliyor mu?"* sorusu sorulmuş ve şu cevap alınmıştır:

"Yürütülüyor. Aslında mavi yakada performansa bağlı prim ödemesi Ocak 2023 itibarıyla başladı. Çeyrek bitiyor, bu ayın sonunda alacaklar, ondan önce daha rahat alıyorlardı, devamsızlık ve disiplin suçu istemiyorduk sadece onlardan. Şu anda onlarda da öyle, geribildirimlerle ilerleyerek birebir bireysel performans üzerinden görüşmeler yapıyorlar. Makine hedefleri gibi şeylerden bakılıyor." (K1)

K2, kurum bünyesinde böyle çalışanlar olduğunu ancak bu çalışanlar için performans beklentilerinin diğer çalışanlarla aynı olduğunu, bu davranışların performans değerlendirme sürecine bir etkisi olmadığını şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Ben genel anlamda, yöneticilerin yanında bu tür arkadaşlarımız oluyor, çıkıyor. Daha önceki işyerlerinde de oldu. Bu zaten kendini belli eden bir şey. Düşünün burada 150 çalışan var şu anda, 3 5 tane böyle arkadaşımız var. Bu arkadaşların performanslarını takip ediyoruz tabi. Ama onlara özel bir davranış biçimimiz de yok. Tutumlarını da bildiğimiz için normal statüde, diğer arkadaşlardan farklı olmadan devam ediyorlar."

Örgütlerde, çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyerek, sadece kendini sevdirmeye taktiğini kullanarak çalışma hayatında bir başarı elde etmeleri söz konusu değildir. K2, K4, K6, K11, K12 ve K14 çalışanın performansı düşükse bu davranışların bir etkisi olmayacağını belirtmiştir. Katılımcılardan alınan bazı yanıtlar şu şekilde olmuştur:

"Çalışan ister yağcılık yapsın ister kendini öne atsın bizim için önemli değil, burada işe bakıyoruz. Kişi işini düzgün yaptıktan sonra bizim için sıkıntı yok. Önemli olan performansı bizim için."
(K4)

"Tabii, bunlardan çok var iş hayatında. Zaten en fazla dert yanılan şey de bu. Bizim şirkette değil, genel anlamda iş hayatında. Bu iyi bir performans göstergesi değil, çıktı önemli. Yağcılık, taktir, her şeyi en iyi sen yaparsın ama müdürüm sen şöylesin böylesin davranışları çok taktir edilen bir şey değil."
(K6)

"Çok oluyor. Yani bence, tabi ki karşılıklı iletişim çok önemli, ama o kişinin karşılıklı ilişkisi kadar çalışma, yani performansına da bakılması gerekiyor. Bazıları hiç iş yapmaz mesela konuşmayla yürütür."
(K11)

Katılımcıdan bu davranışların bir İK'cı olarak kendisini etkileyip etkilemediği konusunda teyit istenmiş, "İK'cı olarak, beni etkilemiyor mesela, başkalarını etkileyebilir." cevabı alınmıştır.

"Böyle çalışanlarımız oldu. Performans değerlendirme sürecimizi genel manada değerlendirme yaparken bu tarz davranışları etik bulmuyoruz. Değerlendirme yaparken de bunları göz önünde tutarak değerlendirme yapmıyoruz, çalışma performansı ile alakalı, bireylerarası iletişimden ziyade mesleki tanımıyla ilgili görevlerini tam manasıyla yerine getirip getirmediğiyle alakalı performansları değerlendiriyoruz. O anlamda bizim değerlendirme yaparken bir kriterimiz olmuyor."
(K12)

Katılımcının kullanmış olduğu "etik bulmuyoruz" ifadesi kendini sevdirmeye taktiklerinin algılanış biçimi açısından önemli bir bulgudur.

K16, bu davranışların yöneticisi tarafından çalışana tolerans gösterilmesini sağlayabileceğini, yöneticilerin bu çalışan profilini sevdiğini şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Yöneticiler böyle şeyleri sever. Yağcılık demeyelim de, bir personelin ona saygı duyması, her istediğini hızlı bir şekilde yapmasını sever. Ama bu onun, özellikle mavi yaka için söylüyorum, biz üretimdeki yapmış olduğu işe bakarız. Ve performansına bakarız. Bunları yapıyor diye ekstrasından ücret, performans vermeyiz. Ha yöneticisi onu biraz daha rahat ettirir. Rahat ettirmeden kastım, mesela, pazar günü işi olduğunda hayır demez. Bizim pazar günleri izin günümüz değil, özel günlerde biraz daha yoğun olduğumuz dönemlerde ufak toleranslar yapabilir. Yöneticiler bu tarz şeyleri ne yazık ki seviyor. Ama biz insan kaynakları olarak karşıyız böyle şeylere."

K3, böyle bir çalışanla karşılaşmadığını ancak bu davranışları antipatik bulduğunu, yöneticisi tarafından da antipatik bulunabileceğini "Böyle bir çalışan olmadı. Ama bir etki de etmezdi yani açıkçası. Kişinin kendisiyle ilgili bir problemi olurdu. Artı ya da eksi yönde, sadece antipatik bir davranış olurdu eğer sürekli bir davranış haline gelseydi. Belki yöneticisi tarafından antipatik olurdu." cümleleri ile dile getirmiştir.

K5, bu davranışları sergileyen bir çalışanı samimi bulmadığını "... O çalışanın çıkarıcı olduğunu düşünürdüm. Samimi olmadığını düşünürdüm. Samimi insan kendini belli ediyor." cümleleri ile dile getirmiştir.

K10, bu davranışları rahatsız edici bulmadığını, önemli olan noktanın çalışanın verilen görevi yerine getirip getirmemesi olduğunu "Artı yönde etki etmez, eksi yönde de etki etmez. Çalışan görevlerini yerine getirip işyeri kurallarına uyduğu sürece yağcılık davranışı rahatsız edici olmuyor." cümlesi ile dile getirmiştir.

3.3.5. İnsan Kaynakları'nın Düşmüş Olduğu Performans Değerlendirme Hataları

Değerlendiriciler zaman zaman çeşitli performans değerlendirme hatalarına düşebilmektedirler. Bu hatalar, yüksek performans gösteren ve düşük performans gösteren çalışanlar arasında ayırım yapmayı zorlaştırmaktadır. Sistemin etkili olabilmesi için bu hataların tespit edilmesi ve ortadan kaldırılması gerekmektedir (Önelge, 2007: 71). Bu çalışma kapsamında, performans değerlendirme hatalarından hale ve boynuz etkisi, belli derecelere yönelme hatası, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatası ve kontrast hatası ile ilişkili olarak katılımcılara sorular yöneltilmiştir.

Hale (halo) etkisi, değerlendiricinin çalışanın çok iyi olan bir özelliğinin etkisinde kalarak çalışanın her alanda iyi olduğunu varsayması ve bu doğrultuda performans değerlendirme yapmasıdır. Boynuz etkisi ise bunun tam tersi olarak, değerlendiricinin, çalışanın bir iş alanında başarısız olması durumunda her alanda başarısız olduğunu varsayması ve bu doğrultuda bir performans değerlendirme yapmasıdır (Göktaş, 2014: 53). Buradan hareketle katılımcılara performans değerlendirme hatalarından hale ve boynuz etkisi ile ilişkili olarak *"Bir çalışanın performans değerlendirmesini yaparken çalışanın sahip olduğu görece iyi veya kötü bir özelliği sizin performans değerlendirme sürecinize nasıl etki eder? Genel performansını doğru değerlendirmek için bu iyi ve kötü yönleri nasıl ele alıyorsunuz?"* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan yanıtlar şu şekildedir:

Tablo 3.11Hale-Boynuz Etkisi Bulguları

Kategori	Kod	Katılımcı sayısı
Hale-Boynuz etkisi bulguları	Geliştirilmesi gereken yön	5
	Üretim önemli	3
	Kötü yön ağır basar	3
	İyi yön ağır basar	2
	Bütüne bakılır	2
	Objektiflik	1

Katılımcılardan konuyla alakalı olarak çeşitli yanıtlar alınmıştır. Bazı katılımcılar çalışanın performansını değerlendirirken önemli olanın çalışanın şirkete katmış olduğu artı değer ve sağlamış olduğu çıktı olduğunu belirtmiştir. Çalışanın iyi veya kötü yönüne değil bütüne bakılacağını belirten katılımcılar da olmuştur. Birçok katılımcı kötü yön kavramı yerine geliştirilmesi gereken yön olarak durumu ele aldıklarını belirtmiştir. Bazı katılımcılar çalışanın iyi yönüne odaklanıp kötü yönünü tolere edebilirken bazı katılımcılar bunun tam tersi olarak kötü yöne odaklanacaklarını belirtmiştir.

K1, performans değerlendirme süreçlerinde objektif olduklarını "Biz objektif değerlendiriyoruz açıkçası. Ama tabi ki başka bölümlerde objektif değerlendirilmiyor da olabilir." cümlesi ile belirtmiştir.

K2, K4 ve K13 çalışanın iyi ve kötü yönlerini ele alırken önemli olan noktanın çalışanın performansı olduğunu, iş çıktılarına bakıldığını şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Bu aslında çok anlamlı bir şey değil. Eksi ya da artı bir şey vardır, ama etkilemez. Biz onları takip ederiz çıkartırız yani, üretim önemli bizde." (K2)

"Çalışanı yaptığı işe göre değerlendiriyoruz burada. Bir de üstüyle, amiriyle geçimine bakıyoruz. Nasıl davranıyor, kendi aralarında nasıl geçiniyorlar ona bakıyoruz. Ama öncelikle yaptığı işe göre değerlendiriyoruz." (K4)

"İş akışını etkilemediği sürece etki etmez. Profesyonel olarak gittiği sürece sorun yok. Aile içinde de bu böyledir, bir insan her zaman aynı davranışları sergileyemez etrafındakilere. Bizim beklentimiz profesyonellik." (K13)

K3, K5, K7, K11 ve K14 çalışanın performansını değerlendirirken çalışanın iyi yönleri fazla ise görece kötü olan yönlerine, kötü yön yerine geliştirilmesi gereken yön olarak baktıklarını ve bu doğrultuda hareket ettiklerini şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Böyle iyi yönü zaten daha fazlaysa kötü yön, kötü yön olarak değil de biz geliştirilmesi gereken yön olarak bakıyoruz. Kime göre kötü, bana göre kötü, yöneticisine göre kötü ama ona göre iyi olabilir mesela, neye göre kötü? O yüzden geliştirilmesi gereken taraf olarak onu düşünebiliriz. Kötü olarak bakmıyoruz." (K3)

"Çalışanın eksik yönlerini tespit edip o kişi ile özel bir konuşma yapıyoruz. Durumu çözme yoluna gidiyoruz." "Eksik olan, kötü yanlarını alırdık. Özel bir görüşme yapılır. Eksiklikleri teyit ederdik, o eksiklikleri tamamlayabilirsek devam ederdik. Ama bu bizim zararımıza işliyorsa ya da işin sistemini bozuyorsa, işin huzurunu bozuyorsa, kişi de kendini düzeltmiyorsa, aynı şeylere devam ediyorsa iletişimimizi keseriz. Sonuçta bir işi güzel yapıyor ama iletişimi kötü." (K5)

"Geliştirilmesi gerekir. Geliştirmek yönünde olur. Biz kazanmak noktasında bütün hareket tarzımız, kaybetmek noktasında değil. İnsan kaybetmek çok kolay." (K7)

"Puanlama sistemiyle ilerliyoruz demiştim ya, çalışma durumuna göre, performansına göre, işe gelip gelmemesine göre, bunlara göre puanlandırılıyor ya zaten, iyi olduğunda prime hak kazanıyor, kötü olduğunda da çalışanın geliştirilmesi gereken yönleri tebliğ ediyor. Eksik kaldığı yönleri,

geliştirilmesi gereken yanları, mesela devamsızlık yapıyorsa, biraz iş ahlakıdır, işe gelip gitmeyenlerde haber vermez, gelmez, sen peşine düşersin falan. Bunlara dikkat etmeleri söyleniyor." (K11)

"Kötü olan yönleri düzeltmeye çalışırım. Olmuyorsa da, verdiği katma değere bakarım. Hangisi ağır basıyor." (K14)

K10, çalışanı değerlendirirken iyi ya da kötü yönlerin etkisinde kalmadıklarını belirtmiş, "... Bir çalışanı bütün olarak ele alıyoruz." ifadesini kullanmıştır.

Sorunun doğru anlaşılmadığının düşünüldüğü görüşmelerde katılımcılara soruyu daha anlaşılır kılmak adına *"Diyelim ki bir çalışanın var, iyi derecede yabancı dili var, iyi bir okul ve bölümden mezun olmuş, ileri derecede bilgisayar bilgisi vs. spesifik olarak iyi olan yönleri var. Bunun yanında da çalışanın bazı kötü yönleri var, devamsızlık yapmak gibi, arkadaşlarıyla sürekli sürtüşme yaşamak gibi, uyumsuzluk gibi, böyle bir çalışanın sizin gözünüzdeki imajı nasıl olur? O çalışanın iyi yönü mü sizin için daha ağır basar, kötü yönü mü daha ağır basar, süreci nasıl yönetirsiniz?"* sorusu yöneltilmiş ve ilgili katılımcılardan şu yanıtlar alınmıştır:

"Bilgisayar bilgisinin iyi olması, bizim işimizi yürütüyor olması, böyle bir personelimiz de var. Grafiker. Bilgisayarı çok çok iyi biliyor. Ama içeride diğer arkadaşlarıyla sürekli sıkıntı yaşıyor. Biz bu çalışanı 3 sene 4 sene idare ettik. Belli bir şeyden sonra olmadı. Bir süre sonra o süreç yönetilemez oldu. Yollarımızı ayırdık." (K4)

"... bu direk performans içerisinde mesleki yeterlilikler ve kişisel yetkinlikler, bunlar var. Şimdi mesleki yeterlilikler içerisinde, teknik yeterlilikler bir de kişisel yeterlilikler, mesela bilgiyi iyi analiz etmek, muhasebe, finans gibi işlerde önemli, bunların hepsini ölçersiniz. Zaten çıktıya etki eder, sizin az önce söylediğiniz yabancı dil gibi, bunlar zaten ölçülür. Bir zaten bunun çıktısı var, çıktı hedef kartından ölçülür. Yönetici tarafından zaten astı değerlendirilmiş olur, bir de aynı hizadaki kişi tarafından, biz tam 360 uygulamıyoruz burada, 360'la alakalı bir değerlendirme değil ama sonuçta o kişinin görece iyi, görece kötü olduğu yerler performans değerlendirmesinde en kötü ihtimal yönetici tarafından takdir yetkisi olarak etkiler." (K6)

K9 ve K15, görece kötü yönlerin ağır basacağını şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Kötü yönü ağır basar. Şöyle ağır basar, ben çok iyi iş bilsem de sürekli devamsızlık yapıp kötü niyetli, art niyetli davranıyorsam bu iyi özelliğinin karşısında benim için bir önemi yok." (K9)

"Öncelikle kişilik önemli. İş biliyor olsa da o düzeni bozuyorsa kabul etmeyiz yani." (K15)

K12 ve K13, çalışanın şirkete kattığı değer önemli olduğunu ve çalışanın görece kötü olan yönlerinin tolere edilebileceğini şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Tabi. Yani şöyle, mesleki tanımıyla ilgi, İngilizcesinin iyi olması üzerinden gidecek olursak, biz ihracat ağırlıklı bir firmayız ve İngilizcesinin iyi olması firma açısından, firmaya kazanımları açısından bizim için çok önemli. Bunu iş anlamındaki dönüşleri çok olumlu olduğu için bu olumluların yanında küçük olumsuzlukları göz ardı edebiliyoruz." (K12)

"Çalışan bizim için önemli bir pozisyondaya, kilit bir isimse kötü yönünü tolere edebiliriz. Şirkete kattığı önemli değer performans değerlendirmemizi etkiler elbette." (K13)

Tolerans hatası, değerlendiricinin belli gerekçelerle çalışanı olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir (Boachie-Mensah ve Seidu, 2012: 77). Buradan hareketle katılımcılara performans değerlendirme hatalarından belli derecelere yönelme (tolerans) hatası ile ilişkili olarak *"Bir performans değerlendirme sürecinde, çalışanı olduğundan daha yüksek değerlendirdiğiniz oluyor mu? Bu tür performans değerlendirmeler çalışanın sonraki performans ve motivasyonunu nasıl etkiliyor?"* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların çoğu böyle bir değerlendirme yapmadıklarını belirtmiştir. Bazı katılımcılar ise bunun belli koşullarda yapılabilir olduğunu belirtmiştir. Katılımcılardan alınan bazı yanıtlar şu şekildedir:

Tablo 3.12 Belli Derecelere Yönelme (Tolerans) Hatası Bulguları

Kategori	Kod	Katılımcı sayısı
Belli derecelere yönelme (tolerans) hatası bulguları	Olmadı	9
	Motive olabilir	5
	Oldu	2
	Hakketmediği puanı almamalı	2
	Hedeflerle ölçüm	1
	Yetkinlik sözlüğü	1
	Bölüme göre verilebilir	1
	Uzun vadede performans düşer	1
	Somut verilerle hareket ediliyor	1
	Geçmiş hakke diş	1

Katılımcıların çoğu böyle bir değerlendirme yapmadıklarını belirtmiştir. Bazı katılımcıları çalışana hakkettiğinden fazla puan vermeyi doğru bulmazken, bazı katılımcılar böyle bir değerlendirmenin çalışanın motivasyonunu artırabileceği yönünde yanıtlar vermiştir. Bazı katılımcılar kullanmakta oldukları performans değerlendirme yönteminde bu şekilde bir değerlendirme yapılamayacağını belirtmiştir.

K4, çalışanın çalışmakta olduğu bölüme göre bu durumun kabul edilebilir olacağını "Oluyor. Bazı personellerde oluyor. Bölümünden dolayı, o bölüm daha hassas bir bölümdür. Bir daha ki dönemde önceki verilene göre bakılıyor sistemde." cümleleri ile belirtmiştir.

K6, bir çalışan için kanaat notu kullanıldığı zaman o çalışanın buna layık olmaya çalışacağını belirtmiştir. Ancak bu durumun süreklilik arz etmesi durumunda ters tepebileceğini ve çalışanın bunu suiistimal edebileceğini de şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Olur. Çünkü her şeyi her zaman ölçemezsiniz. Bazıları kanaattir. Genelde kanaat notu kullandığınız insanlar bunun kanaatle toparlandığını biliyorsa, yani kanaatle iyileştirildiğini biliyorsa notun, daha iyi performans göstermek için çabalar. Ama bunu sürekli her performans ölçümünde yaparsanız zaman içerisinde o performans düşer. Çünkü kanaat notu kullanıyor zaten diye bir alt pozisyonda kendini konumlandırır."

K9, "Motivasyonunu artırır..." şeklinde, K15 "Tabi ki artırır..." şeklinde fikir beyan etmiştir.

K12, bazı değerlendirme dönemlerinde çalışanın geçmiş dönem performansları dikkate alınarak daha yüksek bir değerlendirme notu verilebileceğini şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Bu ötelenmiş bir değerlendirmede bir durumsa o anki değerlendirmede evet oluyor. Yani geçmişten gelen bir hak ediş anlamı vardır performans konusunda, daha iyisini verebilmek adına beklediğimiz durumlar oluyor evet."

K1, uygulamakta oldukları performans değerlendirme yönteminin çalışanı olduğundan daha yüksek değerlendirmeye izin vermediğini, böyle bir şeyin mümkün olmadığını şu şekilde açıklamıştır:

"Yine aynı yere çıkıyor, dediğim gibi biz sayılarla, hedeflerle çalıştığımız için öyle bir ihtimal olmuyor açıkçası. Eğer sen birini çok fazlaca yüceltirsene üst yönetim zaten terfide vs. bunu sorguladığı için, getir bana şu kişinin bir yıllık performansını, bakalım hedefleri ne kadar tutmuş ne kadar çalışkan bu dediğinde biz de kanıt dokümanlar falan yüklüyoruz hedeflerimizi ne kadar tutturduğumuza dair. Bunun üzerinde oynama şansımız pek yok, hiç yok hatta. Birini olduğundan daha iyi gösterdiği zaman yönetici patlar. Olan yöneticiye olur."

K3, fazladan puan verme gibi bir durumun söz konusu olmadığını, uygulanmakta olan performans değerlendirme yönteminde bir yetkinlik sözlüğü olduğu ve onun dışına çıkılmadığını şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Herkes ne şekildeyse, performans üçlük bir performanssa üçlük bir performansta değerlendiriliyor. Fazladan puan verme gibi bir durum söz konusu değil. Zaten yetkinlik sözlüğü var ya, o yetkinlik sözlüğünde, 5 ölçekli bizim değerlendirmemiz, birinci ölçeğinden beşinci ölçeğine kadar bir çalışanın nasıl olması gerektiğini her bir soruda o ölçeklendirmede açıklıyoruz. Eğer o özelliklere sahipse yöneticisi not vererek ilerliyor. Zaten sahip değilse de birden beşe kadar ölçeklendirmede hangisi en yakınsa o çalışana onu seçiyor. Değerlendirme bu şekilde oluyor."

K5 ve K8, çalışana olduğundan daha yüksek puan verdiği bir performans değerlendirme yapmadığını ancak bu uygulamanın çalışanın motivasyonunu artırabileceğini, kendisini düzeltme yoluna gidebileceğini düşündüğünü şu şekilde belirtmiştir:

"Daha önce böyle bir değerlendirme yapmadım. Ama motive olabileceğini düşünüyorum ben. Şımartmayacak seviyede yapılabilir." (K5)

"Kim ne hak ettiyse o kadardır. Yani onun fazlası verilmez. Ama şöyle, verilebilir mi, verilebilir. Personelin haberi olursa der ki, aa beni ne kadar iyi şey yapıyorlar deyip onu bozmamaya çalışır. Belki personel iyi değilse bile iyi olma yoluna gider. Hani beni böyle görüyorlar ben bozulmayayım diye." (K8)

K13, "Bir çalışanı olduğundan daha yüksek değerlendirmiyoruz." şeklinde yanıt vermiştir.

Katılık hatası, değerlendircinin çalışanı gerçek performans düzeyine bakmadan, olumsuz ve düşük puanla değerlendirmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Boachie-Mensah ve Seidu, 2012: 78). Buradan hareketle performans değerlendirme hatalarından belli derecelere yönelme (katılık) hatası ile ilişkili olarak katılımcılara *"Tam tersini düşünelim, işletme standartlarının yükseltilmesi amacıyla çalışan olduğundan daha düşük skorla değerlendirdiğiniz oluyor mu? Bu tür performans değerlendirmeler çalışanın sonraki performans ve motivasyonunu nasıl etkiliyor?"* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların çoğu böyle bir değerlendirme yapmadıklarını belirtmiştir. Yalnızca K15, satış departmanı için bunun yapılabildiğini ve K2, kendisinin böyle bir değerlendirme yapmadığını ancak kurum bünyesinde daha önce yapıldığına şahit olduğunu belirtmiştir. Katılımcılardan alınan bazı yanıtlar şu şekildedir:

Tablo 3.13 Belli Derecelere Yönelme (Katılık) Hatası Bulguları

Kategori	Kod	Katılımcı sayısı
Belli derecelere yönelme (katılık) hatası bulguları	Olmadı	13
	Motivasyon düşüşü	3
	İstifa	2
	İrdeleniyor	1
	Hedeflerle ölçüm	1
	Satışta oluyor	1

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu çalışanın performans değerlendirmesini yaparken hak ettiğinden daha düşük bir değerlendirme yapmadığını belirtmiştir. Bazı katılımcılar bunun çalışanın motivasyonunu düşüreceğini belirtmiştir. Bir katılımcı satış departmanında bu şekilde değerlendirme yapılarak satış oranlarının artırılmaya çalışıldığını belirtmiştir.

K2, çalışanın kendi biriminin düşük değerlendirme yapabildiği ve insan kaynaklarının yorumunun dikkate alınmadığı durumlarla karşılaştığını belirtmiştir. Bu durumda çalışanın istifa edebildiğini ve yönetimin bu noktada insan kaynaklarının yorumunu dikkate aldığını şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Tabi. O tür durumla burada karşılaştım hem de birkaç kez karşılaştım. Çocuk gerçekten çok iyi, üretimi falan da çok iyi ama silsile yoluyla, diyelim ki siz iyi bir değerlendirme yapıyorsunuz, üretim bölümü size göre biraz daha az puan veriyor. Ama patronları geliyor, patron sizin de altınızda bir not veriyor. Onu motive edici bir yere getirmiyor, yani ne title olarak ne gelirsel olarak bir yere getirmiyor, o adam o zaman bizden ayrılıyor ya da ayrılma yollarına gidiyor. Ya da itiraz ediyor buna daha sonra o zaman, bizim genel müdür yok iki tane patron var. O kararı patronlar veriyor. Ve o zaman işte çağırılıyor, soruluyor bize. Neden bu adam istifa ediyor, işte bundan dolayı diyoruz. Gidiyor adam diyoruz. Siz ne düşünüyorsunuz diyor, bu bunu hak etmiyor diyoruz. Bu bunu hak ediyor, yani

sizin verdiğiniz düşük kadro, bunun böyle olması lazım karşılığı. O zaman dönebiliyor. Düzelmeyenler gidiyor maalesef."

K15, satış departmanında yeni başlayan çalışanlara satış yükseltmek adına böyle bir değerlendirme yapılabildiğini "Tabi tabi. O genelde bizim satışta oluyor. İşe alıyorsun hiçbir satış yapamıyor, performansı düşük oluyor. Uyarılar oluyor, buna rağmen hala devam ediyorsa işten çıkarma oluyor." cümleleri ile dile getirmiştir.

K1, performans değerlendirme sonuçları prim sisteminde kullanıldığı için böyle bir uygulamanın söz konusu olmayacağını "... Bunun karşılığında para aldığımız için ister istemez. Biz bu 3 ayın sonunda para alıyoruz, prim alıyoruz bir de." şekilde belirtmiştir.

K5, çalışanı düşük değerlendirmenin motivasyon kaybına neden olacağını, "... Onu düşük değerlendirmeyiz ki motivasyonunu kaybetmesin." cümlesi ile dile getirmiştir.

K6, böyle bir değerlendirmenin çalışanın "çalışıyorum ama başaramıyorum" diye düşünmesine neden olacağını ve çalışanın kaybedilmesine neden olabileceğini şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Bunlar olmaz. Genelde olmamalı yani, yaptığınız ölçüm olabildiğince objektif olmalı. Eğer bu bu şekilde tekrür ederse çalışanı kaybedersiniz. Çünkü bazen cidden hani, çalışıyorum ama başaramıyorum yani, demek ki aslında ben buraya uymuyorum gibi bir algı yaratılır. Çalışanın yararına, Performans değerlendirme sonucunda çalışana bir nakdi ödül veriyorsunuz ya da bir maaşına ya da kariyerine şey yapıyorsunuz, bir insanın buraya çok tahammülü olmaz yani."

Düşük skorla değerlendirme yapılmayacağını dile getiren bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

"Öyle bir şey yapmıyoruz." (K4)

"Kesinlikle çalışanı olduğundan daha düşük değerlendirmiyoruz. Böyle bir uygulamamız yok." (K10)

"Hayır, öyle bir durum hakkaniyet bakımından da kişi kazanımı bakımından da öyle bir şey yapmıyoruz." (K12)

"Aynı şekilde, bir çalışanı olduğunun aksi yönde değerlendirmiyoruz. Çalışan iyiye iyi, kötüye kötü sonuç alır." (K13)

Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatası, değerlendiricinin çalışanı değerlendirirken tüm dönemi değil daha yakın dönemi değerlendirmesi ile oluşmaktadır. Bu, değerlendiricinin çalışanın her anını takip edememesinden ve değerlendirme yapacağı zaman bir takım değerlendirme kriterleri araması ve bu durumda da ağırlıklı olarak yakın döneme odaklanmasından kaynaklanmaktadır (Akgün, 2009: 63-64). Buradan hareketle performans değerlendirme hatalarından yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatası ile ilişkili olarak katılımcılara *"Çalışanlarınızın son dönem performanslarına odaklanmak yerine dönem boyu gösterdikleri performanslarına odaklanmak için çaba gösteriyor musunuz? Yakın döneme odaklanmanın makul görülebileceği koşullar oluyor mu? Açıklar mısınız?"* sorusu

yöneltilmiştir. Katılımcıların çoğu bütün döneme bakılması gerektiğini ve yıl bazında değerlendirme yapıldığını belirtmiştir. Katılımcılardan alınan bazı yanıtlar şu şekildedir:

Tablo 3.14 Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme Hatası Bulguları

Kategori	Kod	Katılımcı sayısı
Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatası bulguları	Bütün döneme bakılır	12
	Yakın dönem yanıtabilir	8
	Yeni başlayanlarda olabilir	3
	Satışta dönem içi bakılır	2
	Deneyimliyse yakın döneme bakılabilir	1
	Ara değerlendirme	1

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu bütün döneme bakılması gerektiği yönünde yanıt vermiştir. Yine aynı şekilde çoğu katılımcı değerlendirme dönemi yaklaştığı zaman çalışanların yüksek performans gösterebileceği ve yakın dönemin yanıltıcı olabileceği yönünde cevaplar vermiştir. Bazı katılımcılar bunun ancak işe yeni başlayan ve bir yılını doldurmamış çalışanlar için mümkün olabileceğini dile getirmiştir. Yine katılımcılardan biri, yeni başlayan kişi deneyimli bir çalışansa bunun mümkün olabileceğini belirtmiştir. Bazı katılımcılar satış departmanı için yakın döneme bakılabileceğini hatta yıl içinde çeyrek dönemler halinde değerlendirme yapılabileceğini belirtmiştir.

K1, değerlendirmelerin yıl bazında yapıldığını ancak deneyimli çalışanlar için yakın döneme bakılabileceğini şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Kişi eğer deneyimliyse yakın döneme odaklanabiliriz. Ama sıfırdan gelen birisi için en az 6 ay bir süre veriyoruz kendisine. Oturduğun koltuğa bile alışamıyorsun baktığında. O konuda biraz esneğiz açıkçası. Ama bir yıllık performans tabi ki bakıyoruz. Bu sene sonu değerlendirmeleri bizim için önemli. Çünkü bir ücret değerlendirmede bir yıllık geriye dönüp bakmamız gerekiyor ama yakın dönemde şöyledir, ben gibi üretim sektöründen üretim sektörüne geçer sistem aynıdır, program aynıdır, tabi ki 3 aylık performansına da 5 aylık performansına da bakıyoruz. Kişiden kişiye de değişir aslında, geçmiş deneyimine göre değişir. Deneyimli birisiyse çabuk adapte olmasını bekleriz. Ve kısa süreli performans ölçümü, yorum yapma gibi durumumuz olur. Ama değilse tabi ki en az altı ay veriyoruz."

K3, çalışanın ilk yılında 2 aylık ve 6 aylık değerlendirmeler yapıldığını, bunun dışında performans değerlendirmelerin yıl bazında yapıldığını şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Tabi, şöyle, 2 aylık ve 6 aylık değerlendirmeyi önden yapıyoruz. Bunların da bir puanlaması oluyor. Eğer bu puanları düşük ya da yüksek seyrettiyse bir yılın sonunda yaptığımız performansta da puanı dikkate alıp üçünü kıyaslıyoruz. Arttıysa ne olmuş da artmış, ya da düşüyse ne olmuş da düşmüş gibi. Kıyaslanıyor hepsi."

K6 ve K12 bütün döneme bakılması için özen gösterildiğini ancak satış departmanında dönem içinde performans değişiklikleri olabileceği ve çeyrek dönemler halinde bakılabileceğini şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Yakın döneme odaklanmamak için çabalarız yani. Yakın döneme odaklanmasınlar deriz ama bunun en güzel metodu günlük olarak kayıt oluşturmak. Yani çalışanı değerlendirirken bir fihristinizin olması, bu fihriste çalışanın her gün kaydını tutman her çalışanla alakalı. Aksi taktirde bu genelde son döneme kayar. Çünkü insanlar hatırladığı şeyi değerlendirir. Ama şöyle bir tablon olsa, bugün bu vardı, yarın şu olmuştu, iki hafta önce bu olmuştu diye olumlu olumsuz totalde bir değer verir yani. Ama doğal olanı tüm döneme odaklanmak. Yakın döneme odaklanmanın makul görülebileceği koşullar oluyor mu, o da döneme göre değişir. Yani mesela performans değerlendirme döneminden önceki bir ay çok etkili olmaz. Ama işte performansla alakalı hesaplama yaptığın bazı aylarda cidden o geçici performans artışı bile çok kıymetlidir. Yılın ortalamasında başarıyı yakalayabilir. Yani nasıl olabilir, bunu sana satıştan örnek verebilirim. Bir satıcı bu ay çok satamaz ya da bu çeyrek dönemde çok satamaz. Bu kötü bir şeydir, çünkü finansal anlamda olumsuz bir durum var. Ama ikinci çeyrek dönemde çok satar. Birinci dönemi kapatabilir, kapatamayabilir. Üçüncü çeyrek dönemde satışı nispeten az kalabilir. Ama onun o dönemdeki performansını göz önünde bulundurmamak zorundasınız, o yüksek dönemi." (K6)

"Yakın dönemdeki durum eğer gerçekten geçmişteki dönemin çok ortalamasındaysa bunu tabi ki göz önünde bulunduruyoruz. Yani satış departmanında bir çalışan var mesela 12 ayın 8 ayında beklenen performansı göstermedi ama son 4 ayında 8 ayın çok daha ortalamasını gösterdi, çok daha üstünü gösterdi, o anlamda değerlendirmemize etki ediyor." (K12)

K12'ye dönem içinde olumsuz bir durumla karşılaşılması durumunda performans değerlendirme sürecinin bundan etkilenip etkilenmeyeceği sorusu yöneltilmiş ve şu yanıt alınmıştır:

"Gözlem sürecimiz daha da uzar o zaman, 8e 4 aylık dönemi değil de yarı yarıya bir zamanını, bunun sebebini önce araştırıyoruz, kişi bazlı mı işi bazlı mı, dışarıdaki olan bir durumu işe yansıtıldığından dolayı mı, bunun sebebini öğrenip ona göre değerlendirme yapıyoruz. Yani bunun faktörü çok olabilir, sağlık olabilir, ailesel ilişkiler olabilir, başka ekonomik durumlar olabilir. Önce o tarz değerlendirmede bunun sebebini öğrenip o şekilde değerlendiririz."

K5, yıl içinde ara değerlendirme yapılabildiğini, performans düşüşü yaşayan personel için aksiyon alındığını şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Yılda iki kez yapmaya çalışıyoruz. Örneğin personel, lehim makinesinde performansı düşük olduğu için başka bir alana çekiyoruz. Daha başarılı olabileceği bir alana çekiyoruz. Her personel her zaman iyi bir performans çıkartamayabilir. Performansı düşebilir. Performansı düştü diye hemen olumsuz değerlendirmeyiz onu. Düşük performans için çalışana geribildirim yapıyoruz. Birden yüksek performans gösterdiyse de gerekli işlemler yapılıyor."

Bu cevap üzerine katılımcıdan, bunun bir sebebe bağlı olabileceğini mi düşündüğü teyidi istenmiş, "Zam dönemi yaklaşıncı performans artışları olabilir. Onu gözlemlemek lazım." cevabı alınmıştır.

K2, K8, K10 ve K14 çalışanların performans değerlendirme dönemlerine yaklaşırken performans artışları yapabileceklerini ve bu sebeple tüm döneme bakarak değerlendirme yapılması gerektiğini şu cümlelerle belirtmiştir:

"Genel performans asıl olandır bana göre. Çünkü mesela son dönemde adam belki performansıyla üretime katkı sağlamıştır. Senede 12 ay var, bu adam son 3 ay performansını yükselterek yılbaşı zammını mı bekliyor diye önyargı oluşur insanda. Ben ona bu performansı bu sene verdim tamam, artı bir şey verdim, yıl içinde gene o düşüşe geçip de son sayıda artırırsa bu ne demektir, yılbaşında adam performansını artırıp alırım zammımı diyebilir."

Buna karşılık katılımcıdan çalışanın bir çıkar gözetiyor olabileceğini mi düşündüğü yönünde teyit istenmiş ve "Evet olabilir. Onun için genel değerlendirme bana göre daha doğru bir değerlendirmedir. Ki ben zaten değerlendirmelerimi yıl bazında yapıyorum." cevabı alınmıştır. (K2)

"... Ama o bir yıl içerisinde tamamen bir yılı değerlendirirseniz şöyle olur muhtemelen, personel zaten der ki ben o zaman kasımdan sonra düzelmeye gideyim, son iki ay beni iyi görürler, ondan önceki aylarda kötüdür yani. Kötü davranmaya devam eder." (K8).

"Çalışanı dönem boyu gösterdiği performansa göre değerlendiriyoruz. Bir çalışan 12 ayın 9 ayı düşük performans gösteriyordur, değerlendirme dönemi yaklaştı diye 3 ay iyi performans gösterir. Buna izin vermeyiz. Çalışanın 12 aylık performansını ele alıyoruz." (K10)

"Yıllık değerlendirme yapılıyor. 12 ay üzerinden değerlendirilmeli, çünkü, her türlü, değerlendirme zamanı geliyor kendime bir çeki düzen vereyim diyebilirler. Özellikle maaş dönemlerinde herkes çok çalışır." (K14)

K7, genel performansa bakıldığını ancak yakın dönemde çalışanın performansında fark edilir bir düşüş varsa bunun nedeninin ne olduğuna bakılması gerekliliğini şu şekilde dile getirmiştir:

"Genel performansa dönüp bakıyoruz. Yani yakın dönemde eğer şey varsa, sıkıntılı bir dönem varsa orada bir ne olduğuna dönüp bakarız. Adamın performansı düşüyorsa, yaptığı işin kalitesi düşüyorsa, dönüp orada neyi düzeltmemiz gerektiğine bakarız. Zaten onun dışındaki bütün süreçte herkes yaptığı işi en iyi şekilde yapmaya, bunun üzerine artı bir şeyler koymak lazım. Çalışma hayatının özünde bu var diye düşünüyorum. Yakın dönem değil bütüne bakmaya çalışırız. Sonuçta hepimizin hayatında değişkenler olabilir. Aile ile ilgili sıkıntı olabilir, çocuğu hasta olabilir, eşi hasta olabilir, annesi hasta olabilir. Evin içinde ne yaşandığını bilmiyorsanız eğer, çalışanınızın sürecini yakından takip etmiyorsanız o zaman performansı o andaki performansı olarak değerlendirirsiniz." (K7)

Kontrast hatası, değerlendiricilerin genellikle çok sayıda çalışanın performansını değerlendirdiği durumlarda, çalışanın performansının şirket standartları yerine diğer çalışanlarla kıyaslanması durumunda ortaya çıkmaktadır (Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015: 292). Buradan hareketle katılımcılara performans değerlendirme hatalarından kontrast hatası ile ilişkili olarak *"Bir çalışanın performansını değerlendirirken çok iyi ya da çok kötü performans gösteren diğer bir çalışanla kıyasladığınız oluyor mu? Bunun makul görülebileceği koşullar oluştu mu, anlatır mısınız?"* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan bazı yanıtlar şu şekildedir:

Tablo 3.15 Kontrast Hatası Bulguları

Kategori	Kod	Katılımcı sayısı
Kontrast hatası bulguları	Kıyaslanabiliyor	6
	Eşit koşullardaysa evet	5
	Kıyaslanmıyor	4

Katılımcılardan kontrast hatası ile ilgili olarak çeşitli yanıtlar alınmıştır. Bazı katılımcılar kıyaslanabiliyor şeklinde yanıt verirken, bazı katılımcılar bunun tersi olarak kıyaslanmıyor şeklinde yanıtlar vermiştir. Bazı katılımcılar eşit koşullarda çalışan, aynı işi yapan çalışanlar arasında ister istemez bir kıyaslama yapıldığını belirtmiştir.

K3, K4, K12 K14 ve K15 eşit koşullarda çalışan, aynı işi yapan çalışanların birbirleri ile kıyaslandıklarını, düşük performans gösteren çalışan ile yüksek performans gösteren çalışanın bir olmadığını şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Genelde olmuyor ama şöyle olabilir, örnek veriyorum, satış birimiyse, ikisi de aynı pozisyondaydı ve satışların da bir performansı var. Aynı pozisyon, aynı iş, aynı bölge, neden hedefler aynı oranda gerçekleştirilmemiş diye bir sorgu olabilir tabi ki. Eğer şartlar aynı ve eşitse, biri çok fazla biri ona göre çok düşükse bunun nedenini sorguluyoruz." (K3)

"Genelde kıyaslama babında, aynı makinededir, diğer personelle karşılaştırılıyor ister istemez. Çünkü aynı makineye bakıyorlar, birinin performansı, atıyorum o oturarak yapıyor diğeri sürekli çalışarak yapıyor, ayakta yapıyor. Kıyaslama yapılıyor ister istemez." (K4)

"Biz kişiyi kendisini bireysel olarak yaptığı işi ve görev tanımıyla, bireysel değerlendirme yapıyoruz. Ama kendisiyle aynı işi aynı şartlarda, aynı yaş aralığı, aynı cinsiyet durumları mevcutsa birlikte değerlendirmeye alıyoruz tabi ki. Şartlar eşitse değerlendirmelerimiz o şekilde oluyor." (K12)

"İkisi aynı işi yapıyor, aynı performansı göstermiyorsa, Diyelim ki bir kağıdı okurken bazı şeyleri görüyorlar, bazı şeyleri görmüyorlar. Biri fark ederken diğeri fark edemiyor." (K14)

"Tabi kıyaslanır. Aynı işi yapıyorlar sonuçta. Eğer birisi iyi çalışıp biri kötü çalışıyorsa o değerlendirilir yani." (K15)

K1, K5, K6, K7 ve K8 çalışanlar arasında kıyaslama yapılabildiğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan alınan bazı yanıtlar şu şekildedir:

"Kıyaslamamaya çalışıyoruz ama kıyaslanıyordur eminim. Bazen bizim müdürümüz de yapıyor. Bir tarafı küçültürken bir tarafı yükseltiyor yüz yüze görüşmelerde..." "... Hoş olmasa da. İllaki diğer departmanlar da yapıyordur." (K1)

"Karşılaştırma yaptım evet. Bir çalışan daha çok performans veriyor ama onun işi daha az, görev tanımlarını yeniden gözden geçirdik. Şu anda ikisi de aynı oranda performans gösteriyor." (K5)

"Kıyaslamak değil sadece içerideki işleyişi bozacak kişiler söz konusuysa. Bu noktada dengeleri korumak adına kişilere daha farklı tepkiler gösterilebiliyor..." (K7)

K2, K9, K10 ve K13 kıyaslama yapılmadığını belirtmiştir. K9'un ifadesi, "Hayır. Bir personel bir personelle kıyaslanmamalı, bu hiçbir şirkette de yapılmamalı." şeklinde; K10'un

ifadesi, "Herhangi bir kıyaslama yapılmaz. Kişinin bireysel faydasına bakılır." şeklinde ve K13'ün ifadesi "Çalışanlar birbirleri ile kıyaslamıyoruz. Her çalışan bireysel olarak değerlendiriliyor." şeklinde olmuştur.

3.3.6. İzlenim Yönetimi Taktik Kullanımı ve Kariyerde İlerleme

Kurumlar işe alım yapmadan önce adaylar ile mülakatlar gerçekleştirmektedirler. Bu iş görüşmeleri sırasında adayın sergilemiş olduğu izlenim yönetimi, görüşme notlarını etkileyebilecek önemli bir faktördür. Aday görüşmeler sırasında olumlu izlenimler bırakmayı hedeflemektedir. Bu izlenim yönetimi, adayın kendini yücelttiği sözlü ifadelerle olabileceği gibi, kılık kıyafet, konuşma tarzı, jest ve mimikler gibi sözsüz davranışlarla da gerçekleştirilebilmektedir. İş görüşmeleri sırasında kendine odaklı izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı dikkat çekmektedir (Yadanifard vd., 2013: 13). Bu şekilde işe girmeyi başarmış olan bir çalışanın bunu çalışma hayatı boyunca sürdürmesi de muhtemeldir. Örgütlerde yürütülmekte olan insan kaynakları fonksiyonları içinde performans değerlendirme, sonuçların kullanım alanları bakımından önemli bir yere sahiptir. Yapılan bir araştırmaya göre, "izlenim yönetimi taktiklerinin çalışanların performansını ve performans değerlendirmelerini artırarak onların terfi etmesinde önemli bir yer tuttuğu belirtilmiştir." (Dalmış, 2021: 52). Katılımcılara, çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini kullanarak mesleki anlamda bir başarı elde edip edemeyecekleri konusunda fikirlerini almak adına, *"Kişilerin kendileri ile ilgili sürdürdükleri izlenimler; sözgelimi erdemli ve ideal, yardıma muhtaç, yağcı, kendi reklamını yapan gibi; bunlar kişinin iş hayatında bir yere gelmesine destek oluyor mu? Nasıl? Bir İK'cı olarak bu izlenimlerden etkilenecek hataya düştüğünüz oldu mu? Anlatır mısınız?"* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan yanıtlar şu şekildedir:

Tablo 3.16 İzlenim Yönetimi Taktik Kullanımı ile Kariyerde İlerleme

Kategori	Kod	Katılımcı sayısı
İzlenim yönetimi taktik kullanımı ile kariyerde ilerleme	Olabilir	6
	Olmaz	4
	Bir artı katmaz	4
	Ekip buna müsaade etmez	2

Konuyla ilgili olarak katılımcılardan çeşitli yanıtlar alınmıştır. Bazı katılımcılar bu davranışların bir etkisi olmayacağını belirtirken bazı katılımcılar, bunun mümkün olabileceğini belirtmiştir. Bazı katılımcılar değerlendirme konusunda İK'nın etkin olduğunu ve bu şekilde bir kariyerde ilerlemeye müsaade edilmeyeceğini dile getirmiştir.

K1 ve K12 ekibin bu konuda dikkatli olduğunu ve hataya düşülmeyeceğini şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Yok. Ben şöyle düşünüyorum. Bizim ekibimiz o analizler konusunda bence başarılı açıkçası. Onunla ilgili çok da eğitim aldık. Kurum dışı eğitimlere de çok tabi tutulduk. O yüzden öyle bir, ben çok başarılıyım ama neye göre? Altını doldurturuz illaki, altını dolduramıyorsa yapacak bir şey yok. Yani böyle bir şey olmuyor." (K1)

Buna karşılık katılımcıdan *"Yani kişinin oluşturmaya çalıştığı bu profil İK'nın beklentilerini, performans yönünden beklentilerini pek bir değiştirmiyor."* şeklinde teyit istenmiştir.

K1, "Evet. Kişiyle ilgili fikrimiz yoksa da mutlaka yöneticisi ile görüşülür bu kişi böyle mi diye, altını doldurmaya çalışırız. Dedğim gibi sonuçları farklı yani, ücret alacak, terfi alacak, bu sebepten dolayı kanıtsız iş yapmayız." şeklinde yanıt vermiştir.

"Bireysel iletişim konusunda öyle bir hataya düşmedik ama bizim firmamızın da genellikle bir statü anlamında değişiklik, görev tanımı anlamında beyaz yaka için bir değişiklik olursa bunu yönetim kurulu kendisi karar veriyor, tam manasıyla İK'nın görüşleri alınmıyor. Bizim beyaz yaka çalışanımız zaten 30 kişi, 30 kişi de zaten çok kolay gözlenilmesi ve denetlemesi çok mümkün olan, yönetim kurulumuz tarafından fark edilebilecek durumda olduğu için kendileri karar veriyor ama mavi yakada kesinlikle böyle bir şeyi kabul etmiyoruz. Yani üretim müdürleri o anlamda yağcı vs. onları çok daha net fark ediyor ve tamamen iş odaklı, kişinin sergilediği ikili ilişkilerdeki davranışı vs. değil de tamamen görevini yerine getirmemesi ile alakalı değerlendirmeler yapıyoruz." (K12)

Katılımcıdan, çalışanın bu tür davranışlarla performans değerlendirme sürecine müdahale edip edemediği yönünde teyit istenmiş ve "Edemiyor." cevabı alınmıştır.

Çalışanlar yürütmekte olduğu işin artık rutin hale gelmesinden, monotonluğa düşmekten rahatsız olabilmektedirler. Bu durum bir süre sonra çalışanın işine yabancılaşmasına neden olabilmektedir. Böyle durumlarda üstlerine bunu dile getirmek yerine, üstünün onun beklentisini anlamasını bekleyebilmekte ve bir pasif direniş olarak izlenim yönetimi taktiklerine başvurabilmektedirler. K3, terfi, rotasyon gibi beklentisi olan çalışanların bu şekilde kendilerini gösterebileceğini, beğenilirliklerini artıracaklarını ancak bundan bir sonuç alabilmesi için oluşturduğu imajın altını doldurması gerektiğini şu cümlelerle belirtmiştir:

"Eğer işle ilgili, siz de örnek vermiştiniz, bir kişi işle ilgili bir göreve sahip ama o görevin kendisine az geldiğini düşünüyor ve daha fazla iş istiyor. Eğer böyle bir geribildirim varsa demiş olduğunuz şeylerde, mesela kendini ön plana çıkarmada, evet işe yarayabilir. Daha fazla işte kendini gösterme oranı daha fazla olur çünkü, beğenilirliği artar. Eğer bu bilinirliğin altında işler de olumlu sonuç verirse kendisine artı yönde geri döner. Ama onun dışında, yöneticisine yağcılık yapması osu busu herhangi bir etkiye sahip değil bizim için. Bizim için değil birçok firma için böyledir." (K3)

K5, geçmiş iş tecrübelerine dayanarak, bu durumun mümkün olduğunu, çalışanın görünürlüğünü bu şekilde artıracaklarını şu cümlelerle dile getirmiştir:

"Ben burada böyle bir durumla karşılaşmadım ama daha önce çalıştığım kurumda karşılaştım. Yağcı ve kendini ön plana atan insanlar daha üst makamlara gelebiliyordu. Bunun kötü kurulmuş bir

sistemden kaynaklandığını düşünüyorum. Burada insanların başarısına göre pozisyonda yükseltme yapıyoruz. Eski çalıştığım yerde kendini ön plana atan kişi daha çok değerli gözüktüyordu. Biz daha çok performans gösteriyorduk ama bizi görmüyorlardı. Burada çalışanın performansına göre, başarısına göre, iletişimine göre değerlendirme yapılıyor." (K5)

"Bireyler sadece olumlu yanlarını gösterme eğiliminde olmaktadır ve genellikle izlenim yönetimini işlerini sürdürmek ve daha yüksek bir seviyeye yükselmek için kullanmaktadırlar." (Vijayabanu vd., 2019: 686). K6, izlenim yönetimi taktik kullanımı ile kariyerde ilerlemenin mümkün olduğunu şu şekilde belirtmiştir:

"Sistemleri insan kurduğu için doğal olarak o kuralları bir şekilde şeytani olarak aşabiliyorlar. Bir şekilde çözüm bulabiliyorlar. Bazen gözden kaçıp bu şekilde yükselenler olmuştur. Olur yani."

Buna karşılık katılımcıdan bir örnek vermesi istenmiş ve şu yanıt alınmıştır:

"Var, var tabi. Genelde kendi reklamını yapan. Topluca çalışırsın, birlikte çalışırsın, haberin olmaz aynı projelerde, yıl içerisinde 5 proje yapmışsındır. Sen inanırsın ki aslında proje raporu yönetime çıkıyor. Ya da proje raporuna yönetim bakıyor. Ama birileri de gidip bunu anlatıyordur, işte bu projede böyle yaptık, bunu yaptık, buradan da bu kaynakla projeyi geliştirdik, sonucu bu oldu. Diğer projede de benzer şekilde şey yaptığında, projenin başarısı eğer tabandaki kişilere adı geçmiyorsa ya da proje raporlaması şeklinde değil de sözlü raporlanıyorsa, e buradan kaynaklı yükselmeler olur. Yani düşünün ki 5 tane proje yapıyorsunuz. Aslında bu beş projeyi 20 kişi yapıyorsunuz ama projeyi hep bir kişi anlatıyor, sürekli bir kişi anlatıyor. Ben öyle yaptım, ben böyle yaptım, ben şöyle yaptım dediğinde doğru ölçümleyemediğiniz noktalarda bu adamı terfi ettirirsiniz. Var yani." (K6)

K7, samimiyetsiz yapılan işlerin sonuç vermeyeceğini şu şekilde dile getirmiştir:

"Söyledim ya, samimiyet her şekilde ortaya çıkıyor. Bir yerde de rengini belli ediyor. Yani samimiyetsiz yapılan, gerçekten olmayana sergiliyorsa, onun bir de çıkışı olduğu gibi inişi de var."

Katılımcıdan, bir etkisi olmayacağını mı düşündüğü yönünde teyit istenmiş ve etkisinin olabileceği ama uzun sürmeyeceği yönünde şu yanıt alınmıştır:

"Etkisinin olabileceği, etkisi olmaz demek çok doğru değil, etkisi olabilir ama uzun vadede sürmez. Benim düşüncem böyle. Yani işini çok iyi yapmayıp bununla kamufle edemez. Ancak beraberinde işini de çok iyi yapıyor olması lazım. Belki o zaman bir nebze daha olumlu etkisi olabilir bilmiyorum. Kişiye göre değişir." (K7)

K11, kendi reklamını yapan çalışanları bazı yöneticilerin sevdiğini ve tolerans gösterebileceği belirtmiştir. Çalışan o yetkinlik düzeyinde değilse İK'nın o noktada devreye girebildiğini şu şekilde dile getirmiştir:

"Böyle durumlarda, kendi reklamını yapan durumlarda tabii bazı yöneticiler sever. Ona şey yapabilir, evet o onu yükseltebilir. Bunları görüyoruz aslında. Eğer bizim gözümüzde müdürünün övdüğü kadar iyi değilse, konuşuluyor karşılıklı şekilde, sizce şu yönü eksik değil mi, bu yönünden dolayı çok desteklemiyorum aslında ama, siz hangi yönüne bakarak iyi olduğuna karar verip terfi atlaması gerektiğini düşünüyorsunuz gibi konuşmalar yapılıyor. İK'nın gözlemi ayrı, müdürünün gözlemi ayrı bir şekilde aralarında tartışması yapılarak bir sonuçlama alınıyor."

Katılımcıya buna karşılık olarak *"Sizin şahsi yorumunuz peki, böyle yağcılık yaparak, kendi reklamını yaparak, yardıma muhtaçmış gibi görünerek bir insan çalışma hayatında bir yere gelebilir mi?"* sorusu yöneltilmiş ve şu yanıt alınmıştır:

"Bence gelemeyiz. Ben yönetici olsaydım, benim çalıştığım departmanda gelemeyiz öyle söyleyeyim. Ama gördüğüm çok oldu, gelen de var. Başkalarına göre gelebiliyor." (K11)

K14, konuya acındırma taktik kullanımı ile ilgili yaşamış olduğu şu örnekle yanıt vermiştir:

"Oldu. Bir çalışanımız vardı, kızı down sendromluydu, kızı için izin alıyordu, maddi olarak destek oluyorduk. Maalesef kendisine harcıyormuş. Aldığı izinleri kızı için değil kendisi için alıyormuş. Oluyor yani. Genelde hasta annesi babası olanlar vs. bunu kullanabiliyor." (K14)

K2, çalışanın bu tutumu ile özel bir başarı elde edemeyeceğini yalnızca bilinirliğini artırabileceğini belirtmiştir. Katılımcıya göre, çalışanın bu davranışları sergilemesinin nedeni çalışanın performansının düşük olmasıdır ve bu davranışlar çalışanın özgüven eksikliğinin göstergesidir. Katılımcı cevabını şu şekilde dile getirmiştir:

"Bu kurumdan bağımsız olarak söylüyorum, genel olarak, bunlarla her yerde karşılaşıyoruz. Bu özel bir durum oluşturmaz, sadece o insanın ismini çok sık zikretme şeyin olur. Dürüst davranmak gerekirse, bu insanı biraz da siz de kullanıyorsunuz. Size yakın durur sizle sürekli ilgilenir, bir emriniz var mı bir isteğiniz var mı falan filan, sürekli gözünüzün önünde olur. Bu zaten onun performansının düşüklüğünü gösterir, kendine olan güvensizliğini gösterir. Ona artı bir performans yüklemek ve beklemek çok yanlış olur. Niye, işi olan adam işinin başında olur zaten, gelmez ki buraya..."

Katılımcıya *"Aslında çalışan bir anlamda oluşturduğu izlenimle hedefine ulaşmış oluyor diyebilir miyiz bu durumda?"* sorusu yöneltilmiş ve şu yanıt alınmıştır:

"Bizden artı bir şey almıyor mesela, artı bir şey oluşmuyor. Mesela ona düşündüğüm zam oranı yüzde 30 ise gene yüzde 30 kalıyor. Yani yüzde 35 olmuyor. Ben daha çok çalıştım niye benim yüzde 35 değil diye bir soruyla gelebilir, sen hak ettin bunu, ama ben her şeye koşuyorum, sen her şeye koşmuyorsun, sen kendini o konuma sokuyorsun. Onun gibi bir süre olduğu zaman, o da yavaş yavaş geri geri istediğimiz seviyeye gelebilir. Yani bu böyle karşılıklı bir denge sağlamak gibi bir durum. Ben yıllardır böyle şeylerle karşılaştığım için kimin bize ne vereceğini biliyorum. Onun şeyiyle de hareket ediyoruz."

K4, K8, K13, K15 ve K16 çalışanın bu şekilde bir kazanım elde edemeyeceğini şu şekilde dile getirmiştir:

"Yağcı olan insan bir yere gelemiyor. Ama diğer tarafta kendini işine verip de kendini işe adayıp ön plana atanlar her zaman için burada değerlidir. Her şekilde değerini kazanıyor. Çünkü çalışan okulu bitirdikten sonra başlamıştır. Ustasından aldığı eğitimle dürüst bir şekilde yaparak işini, ustasından daha iyi olmuştur. Böyle personellerimiz vardır yani. Kendi ustalarını dahi geçebiliyorlar performans olarak, yeter ki işine versin kendini. Önemli olan bizim için iş, yağcılık falan bir yere kadar." (K4)

"Bence sağlamaz. Çünkü dediğim gibi biz üretim sektöründe olduğumuz için, bizim için önemli olan çalışma şeklidir. Yoksa davranış şekli de önemli ama o kadar etkili olmuyor. Tabi ki de bir

insan vardır, iletişimi çok güçlüdür, herkesle iyi anlaşır. Bir insan vardır içine kapanıktır, kimseyle konuşmaz ama ikisi de aynı işleri yapıyorlarsa, yapması gereken şeyleri yapıyorlarsa, hiçbir etkisi yok yani bize." (K8)

"Bir yere gelemezler. İşini doğru düzgün yapar, seviyeli bir ilişki ve iletişim kurarsa bir yerlere gelmesi daha mümkündür. Bizim burada temelden alıp yetiştirip şef düzeyine taşıdığımız çalışanlar da oldu. Bunu sergiledikleri imajla değil, sahip oldukları yetenek ve becerilerle yaptılar. Yağcılar oldukları yerde sayarlar ancak." (K13)

"Bizim olmadı, biz bu tarz personelleri çok sevmiyoruz. Performansta çok yanıltıcı olurlar. Ama bazı personeller, uzun yıllardan beri bizimle birlikte çalışan gibi, belli bir yıla geldikleri zamanlarda performansları yaşı gereği düşüyor. Ahdi vefa olarak düşünüyoruz. O personellerin bazı performans eksiklikleri geçmişte bize kazandırdıkları göz önünde bulundurularak görmezden gelinebiliyor. Onun dışında kendini düşünen personellere firmanın menfaatlerine, yalakalıkla bir yerlere gelmeye çalışan personelleri çok fazla şey yapmıyoruz, üst seviyelere çıkartmıyoruz. Bizim skalalarımız tamamen personelin performansı odaklıdır..." (K16)

K9, çalışanın bu şekilde bir yere gelebilmesinin işverene bağlı olduğunu ancak kendisinin bunu kabul edilebilir bulmadığını şu şekilde dile getirmiştir:

"Sanmıyorum. Bu çalıştığı firmaya, işverene bağlı biraz. İşveren yağcılığı, yapmacıklığı seviyorsa tabi bir yerlere gelebilir. Ama benim gözümde, çalışan insan bir yerlere gelir."

K10, çalışanın artı ve eksi yönlerinin bilindiğini ve ona göre değerlendirme yapıldığını şu şekilde dile getirmiştir:

"Bir kişinin davranış biçimi İK tarafından bilinir. Çalışanın artı yönleri vardır, İngilizce biliyordur, exceli iyi kullanıyordur ama bunun yanında yağcılık huyu vardır. Böyle bir durumda bir terfi kararında çalışanın artı yönüne odaklanılır. O yönde bir karar alınır. Ama tolerans gösterilmeyecek davranışlar vardır, ispiyonculuk gibi, çalışma arkadaşlarına sataşma gibi. Bu gibi durumlarda negatif yönü dikkate alınır. Böyle davranışlara tolerans gösterilmez." (K10)

Araştırma neticesinde elde edilen bulgulardan hareketle, örgütlerde performans değerlendirme sonuçlarının en fazla terfi ve maaş kararlarında kullanıldığı söylenebilir. Bu noktada insan kaynakları yetkililerinin performans değerlendirme hatalarına düşmemeleri önem arz etmektedir. Çalışanların izlenim yönetimi taktik kullanımı ile performans değerlendirme sürecini etkileyebileceği öngörülmüştü, çalışmada bireylerin daha işe girerken bir performans beklentisi oluşturduğu desteklenmiştir. Adayın görüşme sırasında kendini farklı lanse etmesi en sık karşılaşılan yüksek performans beklentisi oluşturan etken olmuştur. Katılımcılara izlenim yönetimi taktik kullanımına karşı tutumlarına ilişkin sorular yöneltilmiş, kendini yüceltme taktiği için en fazla alınan yanıt "çalışan görevini yaptığı sürece sorun olmaz" şeklinde olmuştur. Acındırma taktiği için katılımcılardan daha çok "çalışanın eksik yönlerinin giderilmesi ve desteklenmesi gerekliliği" yönünde yanıtlar alınmıştır. Bunun yanında, bu davranışların süreklilik göstermesi ve çözüm bulunamaması durumunda çalışanla yolların ayrılacağı yönünde yanıtlarla da sıklıkla karşılaşılmıştır. Örnek olma taktik

kullanımının örgütlerde istenen ve beklenen bir durum olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar örnek olma davranışları için çalışanın olumlu bir imaj oluşturacağı yönünde yanıtlar vermişlerdir. Bunun zıttı olarak ise, örgütlerde gözdağı verme taktik kullanımının istenmeyen ve hoş görülmeleyen bir durum olduğu tespit edilmiştir. Bu davranışlar neticesinde çalışana uyarı verileceği ve çözüm bulunamaması durumunda iş sözleşmesinin feshedileceği yönünde yanıtlar alınmıştır. Kendini sevdirmeye taktik kullanımına karşılık ise, kendini yüceltme taktiğinde olduğu gibi "önemli olanın çalışanın görevini yerine getiriyor olması" olduğu yönünde yanıtlar alınmıştır. Ek olarak bu davranışların olumsuz bir imaj oluşturduğunu belirten katılımcılar da olmuştur. Performans değerlendirme hataları bulgularına bakıldığında zaman ise; hale ve boynuz etkisinin çok sık düşülen hatalar olmadığı, çalışanın iyi ve kötü yönlerinin eşit değerlendirilmeye çalışıldığı yönünde yanıtlar alınmıştır. Katılımcılar daha çok "kötü yönün geliştirilmesi gerektiği" şeklinde yanıtlar vermişlerdir. Belli derecelere yönelme hatasının yaygın olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcılar çalışanı olduğundan daha yüksek ya da düşük değerlendirmediklerini belirtmişlerdir. Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatası da aynı şekilde sık karşılaşılmayan bir hata türü olmuştur. Katılımcılardan alınan yanıtlar daha çok "bütün döneme bakılır" şeklinde olmuş ve yakın dönemin yanıltıcı olabileceği belirtilmiştir. Kontrast hatası bulgularına bakıldığında zaman ise, değerlendiricilerin ister istemez bu hataya düşebildikleri, özellikle aynı işi yapan çalışanları birbirleri ile kıyaslayabildikleri tespit edilmiştir. Katılımcılara son olarak, izlenim yönetimi taktik kullanımı ile mesleki olarak bir kazanım elde etmenin mümkün olup olmadığı yönünde bir soru yöneltilmiş ve katılımcı yanıtları olabileceği ve olmayacağı yönünde ikiye ayrılmıştır.

SONUÇ

Bireyler günlük hayatta ve profesyonel hayatta çevreleriyle sürekli bir etkileşim halinde olmaktadır. Bilinçli ya da bilinçsiz olarak oluşturulmuş bir imaj söz konusudur ve birey bu imajı kendi yararına olacak şekilde düzenleme eğiliminde olmaktadır. Takdir edilme arzusu, beğenilme arzusu, sevilme arzusu ya da karşısındaki kimseyi etkisi altına alma arzusu gibi nedenler bireyi izlenim yönetimi davranışlarına itmektedir. Bireysel çıkarları doğrultusunda, yaymış olduğu izlenimi yönetmek isteyen birey, bu amaç için birtakım taktikler kullanmaktadır. Literatürde izlenim yönetimi taktikleri ile ilgili olarak farklı sınıflamalar olsa da bu çalışma kapsamında, yaygın olarak kullanılması ve performans değerlendirmeyi açıklamak için yeterli kapsam sunması nedeniyle Jones ve Pittman (1982)'in beş aşamadan oluşan izlenim yönetimi taktik sınıflaması ele alınmıştır.

Bireyler profesyonel hayatta birçok neden için izlenim yönetimi davranışı sergileme ihtiyacı hissetmektedir. Ancak bu noktada en önemli güdülerden birisi performans değerlendirme sürecinde olumlu bir değerlendirme sonucu almaktır. Örgütlerde performans değerlendirme sonuçları terfi, maaş, rotasyon, iş geliştirme, iş zenginleştirme, prim vs. gibi alanlarda veri olarak kullanılmaktadır. Bu durum bireyi olumlu performans değerlendirme sonuçları alma konusunda motive etmektedir. İşte bu motivasyon da bireyin örgüt içinde izlenim yönetimi taktik kullanımına neden olmaktadır.

Bu çalışma kapsamında, izlenim yönetimi taktik kullanımının performans değerlendirme sürecine etki edebileceği noktasından hareketle, izlenim yönetiminin performans değerlendirme sürecine olan etkisi ve insan kaynaklarının performans değerlendirme hatalarına düşme durumu incelenmiştir. Bu amaçla Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde insan kaynakları yetkilileri ile nitel bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcıların farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda görev almasına özen gösterilmiş, katılımcılarla yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile yüz yüze ve çevrimiçi görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Katılımcılardan alınan verilerden hareketle; örgütlerde, çalışanların izlenim yönetimi taktiklerine başvurabildikleri ancak bu taktik kullanımının performans değerlendirme sürecine kısmen etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların görev ve sorumluluk almaktan kaçınma, eksikliklerini sık sık dile getirme gibi acındırma taktiklerine başvurmaları genel anlamda onlar hakkında olumsuz bir izlenim oluşturmaktadır. Katılımcılardan alınan yanıtlara göre acındırma taktiği kullanımı karşısında öncelikle çalışan bu noktada desteklenmekte ve kazanılmaya çalışılmaktadır. Ancak kısa vadede çalışan desteklenip kazanılmaya çalışılsa da

uzun vadede bu davranışların hoş karşılanmadığı, çalışana uyarı verildiği ve bu davranışların tekrar etmesi durumunda konunun iş sözleşmesinin feshine kadar gidebildiği tespit edilmiştir. Bolino ve Turnley (1999), acındırmanın izlenim yönetimi taktikleri içinde en olumsuz olarak kabul edildiğini öne sürmüşlerdir (Bolino ve Turnley, 1999'dan akt. Agina, 2020: 120). Elde edilen bulgular bu ifadeyi destekler niteliktedir. Buna benzer bir şekilde, çalışma hayatında gözdağı verme taktik kullanımının da hoş karşılanmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bireyler, astlarının sorgulamadan verdiği işi yapması, diğer çalışanların kendisine saygı duyması, işyerinde kurallara uyulmasını sağlama gibi nedenlerle bu taktiğe başvurabilmektedir. Ancak araştırma sonucunda bu taktiğin kullanımının ancak yöneticiler tarafından kullanıldığı takdirde belirli ölçüde kabul edilebileceği, alt kadro çalışanların bu tarz sindirme, zorlama gibi davranışlar sergilemesi durumunda uyarı verme, sözleşme feshi gibi sert yaptırımlarla karşılaşacağı tespit edilmiştir. Binay ve Yıldız (2017)'in, "gözdağı verme taktiği, örgütlerde genel olarak gücü elinde bulunduran kimselerce kullanılmaktadır" görüşü bu noktada destek bulmaktadır. Buradan hareketle bu taktik kullanımının yaygın olmadığı, bireylerin söz konusu yaptırımlarla karşılaşmamak adına bu davranışlara başvurmayacağı söylenebilmektedir.

Örnek olma, kendini yüceltme ve kendini sevdirmeye taktiklerinin çalışma yaşamında hoş karşılanan ve rahatsız edici bulunmayan izlenim yönetimi taktikleri olduğu araştırma sonucuna göre desteklenmektedir. Özellikle örgüt bünyesinde örnek olma davranışı beklenen ve istenen bir durumdur. Çalışanın kendisinden beklenmediği halde mesaiye kalmak istemesi, zor görevlerde kendini ön plana atıyor olması, özverili davranışlar sergilemesi işveren açısından olumlu bir izlenim olmaktadır ve çalışanların da başvurduğu taktiklerden olduğu görülmektedir. Bu davranışlar karşısında çalışanın terfi, maaş düzenlemesi, prim, ikramiye gibi uygulamalarla ödüllendirilmesi çalışan için de izlenim yönetimi davranışı sergilemek adına motivasyon olmaktadır. Kendini yüceltme ve kendini sevdirmeye taktik kullanımına bakıldığında ise insan kaynakları tarafından algılanış biçimlerinin benzer olduğu görülmüştür. Katılımcılardan alınan yanıtlara göre, örgüt bünyesinde önemli olanın çalışanın şirkete katmış olduğu değer olduğu ve bununla ilişkili olarak önemli olanın çıktı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu noktada katılımcılar, çalışan işini yaptığı sürece oluşturmaya çalıştığı izlenimlerin önemi olmadığı yönünde yanıtlar vermiştir. Yağcılık, pohpohlama, fazlasıyla nazik davranma gibi kendini sevdirmeye taktikleri örgüt bünyesinde hoş karşılanmayan bir davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu davranış biçimini benimseyen çalışanların diğer kimseler tarafından antipatik, çıkarıcı ve samimiyetsiz olarak

algılandığı görülmektedir. Bireyin bu davranışı sergilerken ulaşmak istediği sonuç bu olmamaktadır elbette ancak işleyişte bu yönde sonuç verdiği anlaşılmaktadır.

Çalışanlar izlenim yönetimi aracılığıyla yöneticilerini etkilemeye çalışmaktadırlar. Bu durum insan kaynaklarını performans değerlendirme hatalarına sürükleyebilmektedir. Araştırma kapsamında katılımcılara, hale-boynuz etkisi, belli derecelere yönelme hatası, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatası ve kontrast hatası ile ilişkili olarak sorular yöneltilmiş, katılımcıların bu hatalara düşme durumları yorumlanmıştır. Elde edilen bulgulardan hareketle, kullanılmakta olan performans değerlendirme yönteminin burada belirleyici olduğu ve hedef bazlı ölçüm yapılan kurumlarda izlenim yönetiminin performans değerlendirme sürecine etki edemediği tespit edilmiştir. Weng ve Chang (2015) çalışmasında, amaçlara göre yönetim yönteminin performans değerlendirme sürecinde yöneticilere yardımcı olacağını ve izlenim yönetimi davranışının etkilerini azaltacağını belirtmektedir. Ulaşılmış olan bu bulgu Weng ve Chang'ın ifadelerini desteklemektedir. Örgütlerde bir çalışanın artı ve eksi yönleri ele alınırken eksi olan yönlerin, geliştirilmesi gereken yön olarak ele alındığı görülmüştür. Yine burada da çalışanın şirkete sağlamış olduğu katma değer belirleyici olmaktadır. Çalışanın eksi yönlerinin yanında şirkete sağladığı katkının büyük olması durumunda bu eksi yönlerin tolere edilebildiği görülmüştür. Bu noktada davranışsal değerlendirme kriteri olan performans değerlendirmelerde çalışanın süreci manipüle edebileceği söylenebilir.

Katılımcılardan alınan yanıtlara göre çalışanların genel olarak mevcut performanslarının üstünde ya da altında değerlendirilmediği tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yetkilileri bir çalışanı olduğundan daha yüksek değerlendirmenin o çalışanın motivasyonunu artırabileceğini belirtmiştir ancak uygulamada belli derecelere yönelme (tolerans) hatasına sıklıkla düşülmediği tespit edilmiştir. Bir katılımcı bu değerlendirmenin kısa vadede çalışanı motive etse de uzun vadede olumsuz sonuç vereceğini belirtmiştir. Bunun tam tersi olarak, çalışanın düşük skorla değerlendirilmesi de katılımcıların yapmadıklarını belirttikleri bir değerlendirme şekli olmuştur. Araştırma kapsamında, satış departmanları için bu belli derecelere yönelme (katılık) değerlendirme hatasının yapılabildiği tespit edilmiştir.

Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatası, izlenim yönetimi taktiklerinin etki etmesi en muhtemel olan performans değerlendirme hatalarından birisidir. Bu hususta katılımcılardan alınan yanıtlardan çıkarılmış olan "yakın dönem yanıltabilir" kodu bunu destekler niteliktedir. Katılımcılar performans değerlendirme yaparken bütün döneme bakmaya özen gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yine burada da satış departmanı için farklı bir

tutum benimsendiği ve bu departman çalışanları için dönem içi değerlendirme yapılabileceği tespit edilmiştir.

Performans değerlendirme sürecinde çalışanların birbirleri ile kıyaslanması ile ilgili olarak katılımcılardan alınan yanıtlar çeşitli olmakla birlikte çoğu katılımcı ister istemez bunun yapıldığı yönünde yanıt vermiştir. Çalışmada, bu durumun daha çok aynı meslek grubunda, aynı ya da benzer işi yapan çalışanlar arasında yapıldığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle kontrast hatasının istemeyerek de olsa yapıldığı söylenebilir. Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yöntemlerde bu beklenen bir durumdur ancak, katılımcılar çoğunluk olarak bir form üzerinden puanlama yapıldığını, iki katılımcı ise hedef bazlı ölçüm yapıldığını belirtmiştir. Ortak kriterlere ve standartlara dayalı yöntemlerde bireyler, kendi görev tanımları çerçevesinde çeşitli boyutlarda değerlendirilmektedir. Yani bu noktada bir çalışan diğer bir çalışanla kıyaslanarak değil söz konusu kriterler çerçevesinde değerlendirilmelidir. Yine aynı şekilde bireysel performans dayalı yöntemlerde de çalışanlar, belirlenmiş olan hedef ve kriterlere ulaşma düzeylerine göre değerlendirilmektedir ve bu değerlendirme yöntemi için de aynı durum geçerli olmaktadır.

Araştırma kapsamında ele alınan ve çalışmanın temel sorularından birisi olan izlenim yönetimi ile kariyerde ilerleme konusu hakkında katılımcılar fikir ayrılığı yaşamıştır. Katılımcı yanıtlarından hareketle, izlenim yönetimi taktiklerinin tümü bu anlamda işe yaramamaktadır. Kendini sevdirmeye taktiklerinden yağcılık genel anlamda negatif algılanmasına karşın bazı katılımcılar, bu davranış biçiminin bazı yöneticilerin hoşuna gidebildiğini ve kariyerde ilerleme sağlayabileceğini belirtmiştir. Katılımcıların daha önceki sorularda da belirtmiş olduğu "önemli olanın çalışanın görevini yerine getireyor olması" bu tema için de geçerli olmuştur ve yine katılımcılar benzer şekilde; çalışan işini yaptığı sürece, şirket kurallarına, işleyişe uyum sağladığı sürece sergilemiş olduğu izlenimlerin bir önemi olmadığını belirtmişlerdir.

Çalışmadan hareketle, kendini sevdirmeye ve örnek olma taktiklerinin çalışma yaşamında aslında istenen ve beklenen davranışlar olduğu düşünülebilir. Bireyler bu taktikleri bir kazanım elde etmek amacıyla gerçekleştiriyor olabilirler ancak bu noktada davranışın çıkış noktasına odaklanmak gerekmektedir. Günümüz çalışma hayatı bireylerden bunu bekliyor olabilir ve bu durum çalışanların bu taktikleri kullanmaları konusunda teşvik edici olabilir. Bu anlamda kendini sevdirmeye ve örnek olma taktiklerinin diğer taktiklerden ayrı bir sınıflama içinde ele alınıp alınamayacağı sorusu sonraki çalışmalarda ampirik olarak sorgulanabilir.

Literatürde çeşitli alanlarda izlenim yönetimi ve performans değerlendirme ilişkisi üzerine çalışmalar mevcuttur. Çalışmalar sonucunda elde edilen sonuçlara bakıldığında zaman

sonuçların farklılık gösterdiği görülebilmektedir. Bazı araştırmalar (Göker ve Sağsan, 2019) izlenim yönetimi ile ilişki olduğunu tespit ederken, bazı çalışmalar (Agina, 2020; Bayraktutar, 2009) bunun tam tersi olarak ilişki olmadığı yönünde sonuçlar elde etmiştir. Bazı çalışmalarda (Dalmış, 2021; Kan, 2011) ise yalnızca birkaç izlenim yönetimi taktiği ile ilişkili olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir. Bu çalışmada da benzer şekilde izlenim yönetimi ve performans değerlendirme sürecinin kısmen ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma sonuçlarından hareketle insan kaynakları yönetimi alanındaki uygulamalara şu önerilerde bulunulabilir:

- Bir performans değerlendirme döneminde, tüm dönem boyunca çalışanların başarı ve başarısızlıklarının rutin olarak not edilmesi yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatasını önleyebilir.
- Çalışmada, örgütlerde performans değerlendirme sürecinde çalışanın ilk amirinin ve departman müdürünün etkin rol aldığı görülmüştür. Buradan hareketle insan kaynakları departmanının, birim amirlerini izlenim yönetimi hakkında bilgilendirmesi sürecin manipüle edilmemesi açısından yararlı olacaktır.
- Çalışanların izlenim yönetimi taktik kullanımını minimize etmek amacıyla kurumlarda örgütsel bağlılığı artıracak motivasyon çalışmaları yürütülebilir.

Ayrıca sonraki çalışmalar için araştırmacılara şu araştırma önerilerinde bulunulabilir:

- İnsan Kaynakları yönetici ve uzmanlarının dışında operasyonlardan sorumlu ilk basamak yöneticilerin de izlenim yönetimine dair farkındalıklarının anlaşılması ve bu süreci nasıl yönettiklerinin değerlendirilmesi sorgulanabilir.
- Örgütlerde bazı izlenim yönetimi taktikleri hoş karşılanırken bazıları sert tepkilerle karşılanmaktadır. Çalışma kapsamında bu anlamda bir ayrıştırma gerçekleştirilebilir.
- İzlenim yönetimi taktik kullanımı açısından kuşaklar arası bir farklılaşmanın söz konusu olup olmadığı da ilgi çekici bir araştırma konusu olabilir.
- Bu araştırma kapsamında Jones ve Pittman (1982)'in izlenim yönetimi taktik sınıflaması kullanılmıştır, farklı izlenim yönetimi taktik sınıflamaları ile bir çalışma gerçekleştirilebilir.
- Katılımcılardan alınan yanıtlara göre performans değerlendirme yaparken yakın döneme odaklanmak izlenim yönetimi taktiklerine maruz kalma nedeniyle yanıltıcı sonuçlar doğurabilir. Buradan hareketle, izlenim yönetimi ve yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatası üzerine daha ayrıntılı bir çalışma yürütülebilir.

- Günümüzde sosyal medya kullanımı ve sosyal medya kullanımının etkileri hem toplumsal hem de çalışma yaşamı bakımından birçok yeni konuyu gündeme getirmektedir. Bireyler sosyal medya paylaşımları aracılığıyla kimlik sunumlarını sürdürürlerken, işverenler de adayların sosyal medyada yarattıkları izlenimleri hem işe alım süreçlerinde hem de iş ilişkileri süresince daha fazla değerlendirmektedirler. Dolayısıyla aday henüz iş görüşmesine gelmeden önce bir izlenim yaratmakta işverenler de bundan etkilenmektedir. Bu kapsamda sosyal medya kullanımı aracılığıyla yaratılan izlenimler ile insan kaynakları yönetimi süreçleri arasındaki ilişkiyi ele alan yeni çalışmalara da ihtiyaç duyulmaktadır.
- Bu çalışmanın kısıtlarından biri olarak araştırma yalnızca Antalya Organize Sanayi Bölgesi'ndeki firmalarla sınırlı kalmıştır, araştırma soruları farklı bölgelerde ya da sektörlerde de sorgulanabilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. ve Günsel, A. (2017). Beş Faktör Kişilik Özellikleri, İzlenim Yönetimi Taktikleri Ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 527-546.
- Agina, M. F. (2020). Impression Management Strategies and Employee Performance in Hotels: Is there a relationship?. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 4(2/1): 114-130.
- Akdoğan, A. A. ve Aykan, E. (2008). İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. *Yönetim Dergisi*, 19(60): 6-21.
- Akgün, T. (2009). *İzlenim Yönetimi Taktikleri İle İş Performansı Değerleme Puanları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akkaş, İ. (2019). *İzlenim Yönetimi ve Beden*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Aksay, B. ve Güğərçin, U. (2016). Yıkıcı Yönetimin İzlenim Yönetimi Taktikleri Üzerindeki Etkisi: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3): 441-456.
- Aktürk, A. E. ve Harmancı, F. M. (2014). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Güvenlik Kuruluşları Uygulamaları". Gül, S. K. ve Alaç, A. E. (Ed.). *Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara, 227-259.
- Alga, E. ve Özdemir, M. (2018). Özel Sektör Örgütlerinde Politik Beceri İle İzlenim Yönetimi İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31): 309-329.
- Ardıç, K. ve Özdemir, Y. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Arora, M. ve Kanojia, D. (2017). 360 Degree Evaluation Boon for Self Development of Employees. *International Journal of Trade & Commerce-IIARTC*, 6(1): 207-215.
- Bande Vilela, B., Varela Gonzalez, J. A., Fernandez Ferrin, P. ve Lusía del Río Araujo, M. (2007). Impression Management Tactics and Affective Context: Influence on Sales Performance Appraisal. *European Journal of Marketing*, 41(5/6): 624-639.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması.

- Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1): 103-127.
- Baltacı, A. (2009). “Belirli Derecelere Yönelme Hatasının” Sosyo-Kültürel Faktörler Çerçevesinde Çözümlemesi Ve Bir Örnek Olay. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2): 368-388.
- Bayır, Ş. ve Harmancı, Y. (2021). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansına Etkisi: Kayseri’de Bulunan Özel Hastanelerde Bir Araştırma. *Erciyes Akademi*, 35(4): 1689-1720.
- Bayraktutar, A. (2009). *The Role Of Impression Management And Political Skill On Supervisor Rated Performance*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62): 47-65.
- Bil Çiçek, C. (2010). *Düşük Performans Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Binay, M. ve Yıldız, S. S. (2017). Kamu Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Adalet Algısı Ve İzlenim Yönetimi Davranışlarının Farklılaşması. *Sayıştay Dergisi*, (107): 99-127.
- Bingöl, D. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Boachie-Mensah, F. O. ve Seidu, P. A. (2012). Employees’ Perception of Performance Appraisal System: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 7(2): 73-88.
- Bolino, M. C. ve Turnley, W. H. (1999). Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2: 187-206.
- Bolino, M. C. ve Turnley, W. H. (2003). Counternormative Impression Management, Likeability, And Performance Ratings: The Use Of Intimidation In An Organizational Setting. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 237-250.
- Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B. ve Turnley, W. H. (2006). The Impact of Impression-Management Tactics on Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(3): 281-297.

- Bolino, M., Long, D. ve Turnley, W. (2016). Impression Management in Organizations: Critical Questions, Answers, and Areas for Future Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1): 377-406.
- Bozeman, D. P. ve Kacmar, K. M. (1997). A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(1): 9-30.
- Bozkurt Yıldırım, H. ve Ergun Özler, N. D. (2020). Türk Kültürü Bağlamında Keşfedilen İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kavramsal Analizi. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(13): 63-77.
- Chan, D. (1996). Criterion and Construt Validation of an Assessment Centre. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(2): 167-181.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35: 255-269.
- Çetinkaya, A. Ş. (2016). Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ücrete Bağlı Streste Farklılık Yaratma Düzeyi: Konya Sağlık İşletmeleri Araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 374-399.
- Dalmış, A. B. (2021). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Bireysel Performans Algısının Rolü: Kamuda Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1): 49-58.
- Demiral, Ö. (2013). *İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Örgütsel Sonuçlara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). Örgütlerde "İzlenim Yönetimi Davranışı" Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3): 53-83.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul.
- Ferecov, R. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(8).
- Gardner, W. L. ve Martinko, M. J. (1988). Impression Management in Organizations. *Journal of Management*, 14: 321-338.
- Gavcar, E., Bulut, Z. A. ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2): 31-45.
- Gilmore, D. C. ve Ferris, G. R. (1989). The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments. *Journal of Management*, 15, 557-564.

- Goffman, E. (2021). *Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu*. (çev. B. Cezar). Metis Yayınları, İstanbul.
- Göker, A. M. ve Sağsan, M. (2019). Çatışma ve İzlenim Yönetiminin İş Performansına Etkisi: KKTC Turizm Sektörü Üzerine Bir Alan Çalışması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(2): 20-37.
- Göktaş, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme Ve Bankalarda Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hasçeltik, Z. ve Özmen, M. (2019). İzlenim Yönetimi Taktikleri ile Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki: Tekstil Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 3(2): 384-405.
- İbicioğlu, H. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif)*. Alter Yayıncılık, Ankara.
- İnceelli, A. (2015). *İzlenim Yönetimi: KKTC Sağlık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Araştırma Enstitüsü, Lefkoşa.
- James, W. (1952). *The Principles of Psychology*. Encyclopedia Britannica, Chicago.
- Javidmehr, M. ve Ebrahimpour, M. (2015). Performance Appraisal Bias and Errors: The Influences and consequences. *International Journal of Organizational Leadership*, 4: 286-302.
- Jones, E. E. (1964). *Ingratiation*. Appleton-Century Crofts, New York.
- Jones, E. E. ve Pittman, T. S. (1982). "Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation". Suis, J. (Ed.). *Psychological Perspectives on the Self*. Lavrence Erlbaum Associates, Hillsdale, 231-262.
- Kacmar, K. M. ve Carlson, D. S. (1999). Effectiveness of Impression Management Tactics Across Human Resource Situations. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(6): 1293-1315.
- Kan, N. (2011). *İzlenim Yönetiminin Performans Değerlendirme Üzerindeki Etkisi: Akdeniz Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Karagül, N. (2019). *İzlenim Yönetimi ve Performans Değerlemenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Karakuş, M. ve Alev, S. (2016). Öğretmenlerin Bireysel ve Örgütsel Değerleri İle İzlenim Yönetimi Taktikleri Seçimi Arasındaki İlişki Düzeyi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(33): 137-152.
- Kasar, A. (2011). *Örgütiçi Kişilerarası İletişimde İkna ve İzlenim Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kasar, A. (2013). *Patronunuzu Nasıl İkna Edersiniz?*. Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Kavut, S. (2021). Kişilerarası İletişim Işığında İzlenim Yönetimi ve İzlenim Yönetimi Taktikleri: Umudunu Kaybetme Filmi Örneği. *İNİF E-Dergi*, 6(2): 269-285.
- Kayakışla Çarkcı, D. (2019). *İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kariyer Başarısı Üzerine Etkisi: Öz Yeterliliğin Düzenleyici Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keskin, U. (2017). Performans Değerlendirme Hatalarının Adler Ekolü Açısından İncelenmesi. *Kesit Akademi Dergisi*, (9): 18-35.
- Lai, J. Y. M., Lam, L. W. ve Liu, Y. (2010). Do you really need help? A study of employee supplication and job performance in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 27: 541-559.
- Leary, M. R. ve Kowalski, R. M. (1990). Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*, 107(1): 34-47.
- Lewis, M. A. ve Neighbors, C. (2005). Self-Determination and the Use of Self-Presentation Strategies. *The Journal of Social Psychology*, 145(4): 469-489.
- Martinko, M. J. (1991). Future directions: Toward a model for applying impression management strategies in the workplace. *Applied impression management: How image-making affects managerial decisions*, 259-277.
- Mumcu, A., Günay, M. ve Özzyer, K. (2016). İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi. 4. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 411-418), *Düzenleyen Çukorava Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı*. Adana, 04-05
- Nemutlu, M. C. (2017). *Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oğuzhan, T., Köksal, K. ve Turgut, E. (2015). İzlenim Yönetimi Taktiklerinin, Örgüt İçi Sosyal Konuma Etkisi: Kamu Üniversitesinde Bir Çalışma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(2): 89-107.

- Oğuzhan, T. ve Sığı, Ü. (2014). Eğitim Örgütlerinde İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına Etik İklim Tipinin Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 355-379.
- Önelge, Y. (2007). *İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, N. (2021). Sağlık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Yönetimi ve Personel Verimliliği. *Örgütsel Psikoloji ve Davranış Dergisi*, 2(1): 28-36.
- Öztürk, S. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Rao, A., Schmidt, S. M., & Murray, L. H. (1995). Upward Impression Management - Goals, Influence Strategies, and Consequences. *Human Relations*, 48(2): 147-167.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., ve Riordan, C. A. (2002). *Impression Management Building and Enhancing Reputations at Work*. Thompson Learning, London.
- Serin, A. E., Balkan, M. O. ve Soran, S. (2014). Çatışma Yönetim Stratejilerinin İzlenim Yönetimi Taktiklerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50): 23-37.
- Schütz, A. (1998). Assertive, Offensive, Protective, and Defensive Styles of Self-presentation: A Taxonomy. *The Journal of Psychology*, 132(6): 611-628.
- Şeneldir, O. (2008). *Performans Yönetimi Sisteminin Kurulmasında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Sanayi İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Tabak, A., Basım, H. N., Tatar, İ. ve Çetin, F. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(2): 539-557.
- Tabak, A., Türköz, T. ve Basım, H. N. (2011). Çalışanların Öz Liderlik Algılamalarının İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 38(1): 21-50.
- Tedeschi, J. T. ve Melburg, V. (1984). Impression Management and Influence in the Organization. *Research in the Sociology of Organizations*, 3: 31-58
- Tedeschi, J. T. ve Norman, N. (1985). Social Power, Self-Presentation and the Self. *The Self and Social Life*, 293-322.

- Tedeschi, J. T. ve Riess, M. (1981). Identities, the phenomenal self, and laboratory research. *Impression management theory and social psychological research*, 3, 22.
- Tekindal, M. ve Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik Yaklaşımın Kapsamı ve Sürecine Yönelik Bir Derleme. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1): 153-182.
- Thacker, R. A. ve Wayne, S. J. (1995). An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promotability. *Journal of management*, 21(4): 739-756.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Vijayabanu, C., Therasa, C. ve Anjali Daisy, S. (2019). Impression Management Tactics as a Psychological Booster for the Communication of IT Employees – SMART PLS Approach. *Revista de Psicología*, 37(2): 683-707.
- Villanova, P. ve Bernardin, H. J. (1989). "Impression Management in the Context of Performance Appraisal". Giacalone, R. A. ve Rosenfeld, P. (Ed.). *Impression Management in the Organization*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 299-313.
- Wayne, S. J. ve Ferris, G. R. (1990). Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisorsubordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 75: 487-499.
- Wayne, S. J. ve Kacmar, K. M. (1991). The Effects of Impression Management on the Performance Appraisal Process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48(1): 70-88.
- Wayne, S. J. ve Liden, R. (1995). Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 38(1): 232-260.
- Weng, L. C. ve Chang, W. C. (2015). Does Impression Management Really Help? A Multilevel Testing of the Mediation Role of Impression Management Between Personality Traits and Leader-Member Exchange. *Asia Pacific Management Review*, 20(1): 2-10.
- Yadanifard, R., Suppiah, M., Bartaripour, M. M. ve Parhizkar, B. (2013). Impression Management (IM) Functionality and Effectiveness in Acing Job Interviews: A Qualitative Review Based on Social Role Theory. *Advanced Management Science*, 2(1): 13-16.
- Yağar, F. (2016). *Duygusal Zeka, İzlenim Yönetimi ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yazar, Y. (2016). *Development and Validation of a Dimension-Based Assessment Center: Influence Of Likability and Impression Management On Ratings*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldız, M. L., İşçi, E. ve Taşçı, S. (2016). İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sosyal Kaytarma Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1): 103-120.
- Yücel, İ. (2013). Örgütlerde İzlenim Yönetimi Ve Taktikleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Akademik Bakış Dergisi*, 35: 1-20.

İnternet Kaynakları

<https://www.antalyaosb.org.tr/tr/firmalar> (erişim tarihi: 15.03.2023)

EK 1- MÜLAKAT SORULARI

1. Kendinizden bahseder misiniz? Eğitiminiz, kaç yıldır bu işi yaptığınız, bu kurumda ne zamandan beri çalıştığınız ve işinizle ilgili bilmemiz gereken diğer şeyler nelerdir?
2. Biraz kurumunuzdan bahseder misiniz? Ne zaman kuruldu, faaliyet alanı nedir, çalışan sayınız kaç?
3. Hangi performans değerlendirme yöntemi ya da yöntemlerini kullanıyorsunuz, süreci nasıl yürütüyorsunuz? Tüm çalışanlarınız için aynı performans değerlendirme yöntemini mi kullanıyorsunuz?
4. Performans değerlendirme sonuçlarını nasıl kullanıyorsunuz?
5. Daha yüksek ya da daha düşük performans göstererek kendisinden beklediğiniz performans konusunda sizi şaşırtan yeni çalışanlarınız oldu mu? Evetse tahminlerinizdeki bu yanılmanın sebepleri nelerdi, deneyimlerinizden örneklerle anlatır mısınız?
6. Bir çalışanınız sahip olduğu yetkinlikleri ve başarılarını sıklıkla dile getirip kendini ön plana çıkarmaya çalıştığında bunu nasıl karşılıyorsunuz? Deneyimlerinizden örneklerle anlatır mısınız? Böyle bir çalışan için performans beklentiniz nasıl etkileniyor?
7. Eksikliklerini sürekli olarak dile getiren bir çalışanın kısa ve uzun vadede gözünüzdeki imajı nasıl olur?
8. Bir çalışanınızın verilen görevi yerine getirirken yapabileceğinden daha az görev üstlenip, o işi yapamayacağını vurguladığı ve sorumluluk almaktan kaçındığı durumlarla karşılaştınız mı? Performans beklentiniz bu durumdan nasıl etkileniyor ve süreci nasıl yönetiyorsunuz?
9. Kendisinden beklenmediği halde, mesaiye kalmak isteyen, zor görevlerde kendini ön plana atan ya da özverili ve erdemli görünmek için özellikle çaba sarf eden çalışanlarınız oldu mu? Bu durum o kişi hakkındaki performans düşüncenizi nasıl etkiliyor?
10. İşyerinde kurallara uyulmasını ve işlerin yürümesini sağlamak adına arkadaşlarına ya da astlarına gözdağı verme, sindirme, zorlama gibi davranışlarda bulunan çalışanlarınız oldu mu? Performans değerlendirmeniz bu durumdan nasıl etkileniyor ve süreci nasıl yönetiyorsunuz.
11. Diğer çalışanları ya da üstlerini sürekli övme, kendini sevdirmeye çalışma, fazlasıyla nazik davranma, yağcılık gibi davranışlar sergileyen çalışanlarınız oldu mu? Bu davranışlar sizce önemli mi ve sizin performans değerlendirme sürecinizi nasıl etkiliyor?
12. Bir çalışanınızın performans değerlendirmesini yaparken çalışanın sahip olduğu görece iyi veya kötü bir özelliği sizin performans değerlendirme sürecinize nasıl etki eder? Genel performansını doğru değerlendirmek için bu iyi ve kötü yönleri nasıl ele alıyorsunuz?
13. Bir performans değerlendirme sürecinde, çalışanı olduğundan daha yüksek değerlendirdiğiniz oluyor mu? Bu tür performans değerlendirmeler çalışanın sonraki performans ve motivasyonunu nasıl etkiliyor?

14. Tam tersini düşünelim, işletme standartlarının yükseltilmesi amacıyla çalışanı olduğundan daha düşük skorla değerlendirdiğiniz oluyor mu? Bu tür performans değerlendirmeler çalışanın sonraki performans ve motivasyonunu nasıl etkiliyor?
15. Çalışanlarınızın son dönem performanslarına odaklanmak yerine dönem boyu gösterdikleri performanslarına odaklanmak için çaba gösteriyor musunuz? Yakın döneme odaklanmanın makul görülebileceği koşullar oluyor mu? Açıklar mısınız?
16. Bir çalışanın performansını değerlendirirken çok iyi ya da çok kötü performans gösteren diğer bir çalışanla kıyasladığınız oluyor mu? Bunun makul görülebileceği koşullar oluştu mu, anlatır mısınız?
17. Kişilerin kendileri ile ilgili sürdürdükleri izlenimler; sözelimi erdemli ve ideal, yardıma muhtaç, yağcı, kendi reklamını yapan gibi; bunlar kişinin iş hayatında bir yere gelmesine destek oluyor mu? Nasıl? Bir İK'cı olarak bu izlenimlerden etkilenecek hataya düştüğünüz oldu mu? Anlatır mısınız?
18. Eklemek istediğiniz bir şeyler var mı?

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Arzu AKAYDIN
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Hızır Reis Ticaret Meslek Lisesi
Ön Lisans Diploması	Süleyman Demirel Üniversitesi/Isparta MYO-İnsan Kaynakları Yönetimi, 2015
Lisans Diploması	Sakarya Üniversitesi-İnsan Kaynakları Yönetimi, 2018 Anadolu Üniversitesi-Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, 2018
Tezli Yüksek Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü-Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, 2019-Devam Ediyor, Antalya
Yüksek Lisans Tez Konusu	İzlenim Yönetimi ve Performans Değerlendirme: Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde Nitel Bir Araştırma
Yabancı Dil / Diller	İngilizce
İŞ DENEYİMİ	
Stajlar	Ankutsan A.Ş.-İnsan Kaynakları Yönetimi Stajyeri, 2018 Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş.-İK İşe Alım Stajyeri, 2017 DSİ 13. Bölge Müdürlüğü-Personel ve Eğitim Şube Stajyeri, 2015 SGK Antalya Bölge Müdürlüğü-Stajyer, 2013
Çalıştığı Kurumlar	Doubletree by Hilton Kemer-İnsan Kaynakları Uzmanı Martı Myra Hotel-İnsan Kaynakları Memuru