

**PERFORMANS GERİBİLDİRİM GÖRÜŞMESİ
VE ÇALIŞANLARIN KONUYA İLİŞKİN
GÖRÜŞ VE BEKLENTİLERİNİN BELİRLENMESİ**

Pınar ÖNER KOÇAK

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Serap BENLİGİRAY**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Şubat 2010**

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ

1. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMLARI.....	3
1.1. Performans Kavramı.....	4
1.1.1. Örgütsel Performans	5
1.1.2. Takım Performansı.....	11
1.1.3. Bireysel Performans	12
1.2. Performans Yönetimi Kavramı	14
2. BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL AÇIDAN PERFORMANS YÖNETİMİ	14
3. PERFORMANS YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE AMACI	16
4. PERFORMANS YÖNETİMİNİN SAĞLAYACAĞI YARARLAR.....	22
5. PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİNİN AŞAMALARI	23
5.1. Performans Planlama	24
5.2. Uygulama	25
5.3. Değerlendirme	27
5.4. Geribildirim Verme	27
5.5. Performans Geliştirme	27
6. PERFORMANS YÖNETİM UYGULAMALARININ BAŞARILI OLMASINI SAĞLAYABİLECEK FAKTÖRLER	29

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS GERİBİLDİRİMİNİN VERİLMESİ VE GERİBİLDİRİM GÖRÜŞMESİ

1. GENEL OLARAK GERİBİLDİRİM KAVRAMI	32
2. PERFORMANS GERİBİLDİRİMİNİN AMACI VE ÖNEMİ	34
3.PERFORMANS GERİBİLDİRİM TÜRLERİ	37
3.1. Pozitif Geribildirim.....	37
3.2. Negatif Geribildirim	39
4. PERFORMANS GERİBİLDİRİMİ VERME YÖNTEMLERİ	41

5. PERFORMANS GERİBİLDİRİM GÖRÜŞMESİ VE YÖNETİM UYGULAMARINDAKİ YERİ.....	42
6. PERFORMANS GERİBİLDİRİM GÖRÜŞMESİNİN AŞAMALARI	45
6.1. Hazırlık	45
6.1.1. Görüşenin Geribildirim Görüşmesine Hazırlığı	45
6.1.2. Görüşülenin Görüşmeye Hazırlığı	49
6.2. Yürütme	50
6.2.1. Görüşmenin Başlatılması	50
6.2.2. Gelecek Döneme İlişkin Performansın Planlanması	53
6.3. Sona Erdirme ve Belgeleme	55
7. GERİBİLDİRİM GÖRÜŞME YAKLAŞIMLARI	59
7.1. Bilgilendir ve İkna Et Yaklaşımı	59
7.2. Bilgilendir ve Dinle Yaklaşımı	61
7.3. Problem Çözme Yaklaşımı.....	62
7.4. Karma Yaklaşım	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS GERİBİLDİRİM GÖRÜŞMESİNİN ETKİLİ OLMASINI SAĞLAYACAK FAKTÖRLER

1. PERFORMANS GERİBİLDİRİM GÖRÜŞMESİNDE UYULMASI GEREKEN TEMEL PRENSİPLER.....	66
2. GÖRÜŞME SIRASINDA SERGİLENMESİ BEKLENEN TUTUM VE DAVRANIŞLAR.....	68
2.1. Görüşmeciden Beklenen Tutum ve Davranışlar	71
2.2. Görüşülenden Beklenen Tutum ve Davranışlar	75
3. GÖRÜŞME SIRASINDA KAÇINILMASI GEREKEN TUTUM VE DAVRANIŞLAR.....	76
3.1. Görüşmecinin Kaçınması Gereken Tutum ve Davranışlar	77
3.2. Görüşülenin Kaçınması Gereken Tutum ve Davranışlar	80
4. GÖRÜŞME SIRASINDA ORTAYA ÇIKMASI MUHTEMEL SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	81

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS GERİBİLDİRİM GÖRÜŞMESİNE İLİŞKİN ÇALIŞANLARIN GÖRÜŞ VE BEKLENTİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	85
2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI.....	85
3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM.....	86
3.1. Veri Toplama Yöntemi.....	86

3.2 Veri Analiz Yöntemi	86
4. ARAŞTIRMAYA KATILANLARA İLİŞKİN BİLGİLER.....	87
5. ANALİZ SONUÇLARI.....	91
6. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	96
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	100
EK.....	106
KAYNAKÇA.....	110

TABLolar LİSTESİ**sayfa**

Tablo 1. Katılımcıların Genel Profiline İlişkin Bilgiler.....	89
Tablo 2. Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Bilgiler.....	90
Tablo3. Barlett'in Küresellik Testi.....	91
Tablo 4. Toplam Açıklanan Varyans Tablosu.....	92
Tablo 5. Döndürülmüş Bileşen Matrisi.....	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

sayfa

Şekil 1. Oturma Planı.....	48
Şekil 2. Performans Gelişim Planı.....	55
Şekil 3. Tipik Bir Performans Görüşmesi Formu.....	57
Şekil 4. Karma Görüşme Yaklaşımı Süreci.....	64
Şekil 5. Yamaç-Eğim Grafiği.....	93

GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme, yüksek kalite beklentileri ve hızla artan rekabet gibi değişen koşullar organizasyonların yüksek performansla çalışmalarını zorunlu kılmış ve performans yönetimi sürecinin önemli bir aşaması olan performans değerlendirmesi ile hem organizasyonun hem de çalışanın performansının geliştirilmesi konusuna verilen önemi arttırmıştır. Bu çalışmada performans yönetimi süreci ve performans değerlendirmesinden elde edilen sonuçların çalışanlara performans geribildirim görüşmesiyle nasıl etkili bir şekilde bildirileceği konusu detaylandırılacaktır. Çalışmanın ilk bölümünde performans kavramı ve performans yönetimi ile ilgili literatür incelemesine yer verilmektedir. Bu bağlamda performans ve performans yönetimi örgütsel ve bireysel açıdan ele alınıp irdelenmiştir. Performans yönetimi ve bu süreç içinde yer alan aşamalar, sürecin önemi ve amacı, yararları ve performans yönetim uygulamalarının başarılı olmasını sağlayabilecek bazı faktörler üzerinde durulmuştur.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde performans geribildiriminin verilmesi ve geribildirim görüşmesi başlığı altında geribildirim kavramı, performans geribildiriminin önemi ve amacı, performans geribildirimi verme yöntemleri, geribildirim görüşmesinin aşamaları ve görüşme yaklaşımlarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde performans geribildirim görüşmesinin etkili olmasını sağlayacak faktörler başlığı altında geribildirim görüşmelerinin uyulması gereken temel prensipleri ele alınmış ve görüşme sırasında sergilenmesi beklenen tutum ve davranışlar ve görüşme sırasında kaçınılması gereken tutum ve davranışlar hem görüşmeci hem de görüşülen açısından incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde görüşme sırasında ortaya çıkması muhtemel sorunlar ve çözüm önerilerine de yer verilmiştir.

Tez çalışmasının son bölümünü oluşturan, dördüncü bölümde ise, performans geribildirim görüşmesi ile ilgili çalışanların görüş ve beklentilerini belirlemek için yapılan bir çalışmaya yer verilmiştir. Araştırma Eskişehir ilinde beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren ve performans değerlendirmesi yapılan büyük ölçekli bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Şubat 2010 itibarıyla toplam 140 beyaz yakalı personelin istihdam

edildiği işletmede insan kaynakları birimi aracılığıyla çalışanlara ulaştırılan anketlerden 90 anket formu analize katılmıştır. Performans geribildirim görüşmesinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine yönelik olarak çalışanların görüş ve beklentilerini belirlemek amacıyla uygulanan anketten elde edilen cevaplar doğrultusunda görüşmenin etkililiğine katkı sağlayan temel faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır ve bu bağlamda verilerin analiz edilmesi sürecinde, faktör analizi yöntemi kullanılmış, bulgular değerlendirilmiş ve konu üzerinde çalışan yönetici ve akademisyenlere önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans konusunun bir örgüt için ne derece önemli olduğu özellikle başarı odaklı örgütlerde herkesçe paylaşılan ortak bir algıdır. Performansın ne olduğu ve en doğru nasıl ölçülmesi gerektiğine ilişkin sosyal bilimle uğraşanlar tarafından çok sayıda çalışma ortaya konulmuştur. Son yıllarda iş dünyasında özellikle teknolojiye bağlı ortaya çıkan hızlı gelişmeler performans konusuna yeni yaklaşımlar getirmiş ve konunun yeniden ele alınmasını zorunlu kılmıştır¹. Bu değişim iş performansının organizasyonun misyonu ve uzun vadeli amaçları ile bütünleştirilmesinin ne derece önemli olduğunun anlaşılması ile ortaya çıkmıştır². Hızla değişen zorlu piyasa koşulları örgütler için insan kaynağını en etkili şekilde kullanmayı, doğru yönlendirme ve değerlendirmeyi zorunlu kılmış ve bu noktada performans yönetimi uygulamaları önemli bir rol üstlenmiştir.

1. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Performans kavramının tanımlanması performans yönetiminin kritik bir bölümü olarak algılanır ve performans yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar önemle performansın tanımının doğru yapılması üzerinde durmuşlardır. Performans yönetimi performans kavramına yönelik gelişmeler kapsamında sık kullanılmaya başlanan bir kavram olmakla birlikte temel olarak yönetimin planlama ve denetim fonksiyonlarının daha geniş bir şekilde uygulanmasına yönelik bir anlayıştır³. Söz konusu performans ve performans yönetimi kavramları daha detaylı bir şekilde alt başlıklarda açıklanacaktır.

¹ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım** (Ankara: Elma Yayınevi, 2005), s. 97.

² İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi** (İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002), s. 123.

³ Bae Eul-Kyoo, "Major Elements and Issues in Performance Management System: A Literature Review " <http://www.eric.ed.gov/>, Cilt no 68, Sayı no 2(2006), s. 1430. Erişim Tarihi: 2009; "Performans Yönetiminin Görevleri " <http://www.1bilgi.com/halkla-iliskiler/3004/performans-yonetiminin-gorevleri.html>, (06.11.2007). Erişim Tarihi: 2009.

1.1. Performans Kavramı

Performans kavramı ile ilgili literatür taraması yapıldığında, kendisine etki eden pek çok faktörün bulunduğu ve çok boyutluluğu göz önüne alındığında, bir takım tanım ve genellemeler yapılabilir. Çoğu zaman sarf edilen enerji ya da çaba, performans şeklinde adlandırılabilir de, performans çalışanın işini oluşturan çeşitli görevlerin gerçekleştirilme derecesi ya da çalışanın bu görevleri ne kadar iyi bir şekilde yerine getirebildiğini yansıtan sonuçlara vurgu yapan bir kavramdır. Örneğin bir öğrenci önemli bir sınavı için yoğun bir çaba sarf etmesine karşın düşük bir not alabilmektedir, dolayısıyla öğrencinin çabası yoğun fakat performansı düşüktür denilebilir⁴. Genel anlamda performans kavramı, belirli bir amaca hizmet eden ve planlı bir faaliyetin sonucunda elde edilenleri tanımlar⁵. Geniş bir kavram olan performans, işletme bilimi açısından ele alındığında birey, takım ya da organizasyonun elde ettiği sonuç ve başarıları konu edinmektedir⁶. Bir başka deyişle, bir organizasyonun, bireyin ya da takımların amaçlanan işle ilgili hedeflerin ne kadarına ulaşılabilirdiğinin, yapılan faaliyetlerle neyin sağlanabildiğinin hem miktar hem de kalite olarak tanımlanmasıdır⁷.

Organizasyonların hedeflerini gerçekleştirme anlamında arzuladıkları performans kendiliğinden plansız bir şekilde ortaya çıkan herhangi bir sürecin sonucu oluşmamaktadır. Yani performans stratejik bir konu olarak ele alınması ve yönetilmesi gereken bir kavramdır⁸. Ölçülemeyen şeyin yönetilemeyeceği, ölçmenin faaliyetleri istenilen sonuçlara götürdüğü ve davranışları etkilediği düşünüldüğünde, performansı yönetebilmek için performansın ölçülmesi gerektiği yaklaşımı göz önüne alınmalıdır⁹. Buradan hareketle performansı ölçmeye konu olan iki temel boyutta ele almak mümkündür. Birinci boyut örgütün bütünlüğüne yönelik olarak algılanan örgütsel performans, ikinci boyut ise çalışan performansı kapsamında olan takım performansı ve

⁴ L. Byars Lyoyd ve W. Rue Leslie, **Human Resource Management** (USA: Irwin McGraw-Hill Companies, Inc., 1997), s.285.

⁵ Kamil Ufuk Bilgin, **Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi** (Ankara: TODAİE, 2004), s. 14.

⁶ J. Rothwell William, K.Hohne Carolyn ve B.King Stephen, **Human Performance Improvement Building Practitioner Improvement** (Oxford:ButterWorth-Heinemann,2007),s.1.

⁷ İ. Melil Baş ve Ayhan Artar , **İşletmelerde Verlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri** (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1991),s.13.

⁸ D. A. HUME, **Reward Management** (USA : Blackwell Publishers Ltd.,1998),s.35 .

⁹ Asbjorn Rolstadas , **Performance Management A Business Process Benchmarking Approach** (London:Chapman&Hall, 1995), s. 77.

bireysel performans boyutudur¹⁰. Başka bir anlatımla, bir organizasyonda performansın artışı ya da azalışı, hem örgütsel boyutta değerlendirilmesi, hem de takım boyutunda ve bireysel boyutta değerlendirilmesi gereken bir konudur¹¹.

1.1.1. Örgütsel Performans

Örgütsel performans kavramı birey, takım ve örgütün yani sistemin belirli bir zaman aralığındaki toplam çıktısı, örgütün toplam çalışma sonucudur¹². Örgütsel performans kavramını tanımlamanın pek çok yolu olmasına karşın, birçok sektörde, performansın tanımını belirleyen geleneksel kıstaslar vardır. Her örgütün yapılacak farklı iş ve faaliyetleri ve bunları nasıl yapılacağına dair farklı işleyiş ve değerlendirme şekilleri olduğu düşünüldüğünde bu normaldir¹³. Bu bağlamda düşünülecek olursa, örgütler elde ettikleri çıktı veya sonuçları çeşitli performans boyutlarıyla ele alıp değerlendirirler¹⁴. Belediyelerin performans ölçütü vatandaşa sunulan hizmet kalitesi iken, özel sektördeki organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmek adına kârlılığı performansı ifade eden geleneksel değişken olarak kabul etmişlerdir¹⁵.

Örgütlerin elde ettikleri çıktı veya sonuçları çeşitli performans boyutlarıyla ele alıp, değerlendirmeleri, diğer bir ifadeyle örgütsel sistemlerin başarısında ölçüm sistemlerine konu olan performansın boyutu, bunun doğru ve geçerli oluşu büyük önem taşımaktadır¹⁶. Buradan hareketle öncelikle örgütsel performansın boyutları üzerinde durulması faydalı olacaktır.

Bir örgütün performansı, vizyon, misyon ve hedefleri gerçekleştirmek için uyguladığı faaliyetleriyle ortaya konulur. Çıktı veya sonuçlar bir örgütün performansının en fazla gözlemlenebilen yönünü oluşturmaktadır. Bu açıdan ele alındığında örgütlerin performans kavramıyla ilgili çok çeşitli tanımlamaları

¹⁰ Barutçugil, **a.g.e.** , s.47.

¹¹ Nezir Metin Özmutaf, "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları Ve Çatışma" **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt no 8, Sayı no 2 (2007),s.43-44.

¹² Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999), s.8 ; Charles Lusthaus ve diğerleri, **Organizational Assessment :A Framework For Improving Performance** (Ottawa,Washington : IDRC/IDB,2002) ,s. 108.

¹³ Lusthaus, **a.g.e.** ,s. 108.

¹⁴ Benligiray,**a.g.e.** , s. 8.

¹⁵ Lusthaus ,**a.g.e.** ,s. 108.

¹⁶ Benligiray,**a.g.e.** , s. 8.

mevcuttur¹⁷. Örgütsel performans düzeyinde her sektör ve örgütün "iyi performans"ı oluşturan farklı bir kavramı, değişik ölçütleri olduğu daha önce belirtilmişti. Sorulması gereken soru örgütün performans analizinin yapılabilmesi için değerlendirmesi gereken boyutların neler olduğu sorusudur¹⁸. Çeşitli örgütlerin farklı performans ölçütleri mevcut olsa da, herhangi bir organizasyonun örgütsel performansını analiz etmek ve bunun için çok boyutlu fakat anlaşılır bir çerçeve oluşturmak için genel performans ölçütleri mevcuttur¹⁹. Bunlar etkililik, etkenlik, verimlilik, kalite, yenilik, iş yaşamının kalitesi, bütçeye uygunluk ve kârlılık olarak sıralanabilir.

Etkililik, örgütün misyon ve hedeflerini gerçekleştirmek için elde etmek istediği çıktılara ne kadar etkili bir şekilde ulaşabildiği ile ilgilenen bir kavramdır²⁰. Etkililiğin ne olduğunun tanımlanmasının güçlüğü her organizasyonun kendine ait birçok farklı amaç ve hedeflerinin var oluşu ile ilgilidir²¹. Örgütlerin amaçlarının çeşitliliği düşünülürse hangi amaca göre etkililiğin belirleneceği önem taşımaktadır²².

Örgütsel etkililik temelde organizasyonun amaç ve hedeflerini ne oranda gerçekleştirebildiği ile ilgilenir²³. Yani etkililik örgütsel amaç ve bunlara yönelik faaliyetlerin çıktıları ile ilgilidir ve etkililik incelenirken şu sorulara cevap verilmesi beklenir:

___ İhtiyaç duyulan yararlı mal ve hizmetler üretildi mi?

___ Çıktılardan ne elde edilmek isteniyordu, ne elde edildi ve planların yüzde kaç gerçekleştirilmiş oldu²⁴?

¹⁷ Charles Lusthaus ve diğerleri . **Enhancing organizational performance : A toolbox for self-assessment**. (Ottawa: IDRC/CRDI, 1999), s. 46.

¹⁸ Charles Lusthaus ve diğerleri. **Organizational Assessment :A Framework For Improving Performance** (Ottawa,Washington : IDRC/IDB,2002) ,s. 109.

¹⁹ Charles Lusthaus ve diğerleri, **Organizational Assessment :A Framework For Improving Performance** (Ottawa,Washington : IDRC/IDB,2002) ,s.109.

²⁰ "Etkinlik Nedir, Ekonomik Etkinlik,(Yeterlilik Derecesi) "
http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_effectiveness/. Erişim Tarihi:2009

²¹ Charles Lusthaus ve diğerleri , **Enhancing organizational performance : A toolbox for self-assessment** (Ottawa: IDRC/CRDI, 1999), s. 47.

²² Süleyman Yükçü ve Gülşah Atağan, "Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık" **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt no 23,Sayı no: 4, (2009), s. 3.

²³ Charles Lusthaus ve diğerleri. **Organizational Assessment :A Framework For Improving Performance** (Ottawa,Washington : IDRC/IDB,2002) ,s. 109.

²⁴ Baş ,a.g.e., s. 34.

Etkililik kavramı, bir performans boyutu olarak tüm kısıtlamalar kaldırıldığında mümkün olan ideal potansiyeli vurgulamaktadır. Buna bağlı olarak örgütsel etkililiğin iki yönü vardır²⁵. İlki daha yüksek performans standartlarının elde edilmesi, ikincisi ise tüm iç ve dış kaynaklı kısıtlamaların ortadan kaldırılmasıyla ortaya çıkabilecek ideal potansiyelin hedef olarak belirlenmesidir. Kısaca etkililik tercihen örgütün istediği, hedeflediği çıktı veya sonuçlara ulaşma düzey ve derecesini ifade eder²⁶.

Örgütsel açıdan etkenlik ele alındığında işçilik, hammadde, malzeme ve tüm diğer girdilerin belirlenen hedefler doğrultusunda ne denli yeterli kullanıldığını gösteren bir boyuttur. Etkenlik yeterlik derecesi olarak da kullanılabilir²⁷. Diğer bir ifadeyle, üretim faktörleri ve üretimin, amaca ulaşmada saptanan faaliyetleri gerçekleştirme ve hedeflenen performansa yaklaşımda yeterli olup olmadığını gösteren bir ölçüttür²⁸. Etkenlik, organizasyonun nerede olduğunu görmesine olanak sağlarken, sahip olunan girdilerden ne derecede yararlı çıktı üretilebileceğini gösterip, mevcut kapasite kullanım düzeyine ilişkin de bilgi sağlar²⁹.

Literatürde diğer bazı yorumlara da rastlamak mümkündür. Örneğin Peter Drucker'a göre etkenlik, yönetim ve organizasyon açısından ele alındığında kendi deyimiyle "Etkenlik zaten yapılmakta olanın daha iyi yapılmasıdır" ifadesi, faaliyetlerin doğru yapılması ve daha kapsamlı olarak doğru işlerin yapılması olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeye göre ise etkenlik, örgütün belirlenmiş amaçlarına uygun olarak doğru işleri yapmaktır³⁰.

Verimlilik geleneksel olarak, üretim sürecinde çıktıların girdilere oranı şeklinde tanımlanabilir³¹. Bir diğer benzer tanıma göre verimlilik üretim sürecine sokulan girdilerle bu süreç sonunda elde edilen çıktılar arası ilişkiyi ifade eden, kaynakları en

²⁵ Baş ,a.g.e., s.34.

²⁶ Yükçü,a.g.e, s.2.

²⁷ Baş ,a.g.e., s.34.

²⁸ "Etkenlik Nedir, Ekonomik Etkinlik,(Yeterlilik Derecesi) ", http://www.ekodialog.com/Konular/etkinlik_nedir.html. Erişim Tarihi:2009.

²⁹ Baş, a.g.e, s.33.

³⁰ İnan Özalp ve diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2003), s. 5. ; http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker. Erişim Tarihi:2009.

³¹ S. Paul Goodman, F. Javier Lerch ve Tridas Mukhopadhyay, "Individual and Organizational Productivity: Linkages and Processes ", **Organizational Linkages: Understanding the Productivity Paradox** . Ed.:Douglas H. Haris, (Washington: National Academy Pres,1994), s.55.

yararlı biçimde kullanmak anlamına gelen bir kavramdır³². Belirtilen geleneksel tanımının dışında, etkenlik ve etkililik bileşenlerinden oluşan, randıman, yenilik, iş yaşamının kalitesi gibi performans boyutlarını da içine alan bir kavramdır ve önemi çalışan ve yöneticiler açısından daha da artmaktadır. Verimlilik artışı örgütsel boyutta daha düşük maliyetle, daha iyi kalitede daha çok üretim anlamına gelmektedir. Bu da beraberinde örgütsel boyutta kârı ve çalışanlar açısından ücret artışını meydana getirmektedir³³.

Verimlilik aşağıdaki soruların yanıtlarını arayan bir boyuttur denilebilir:

___ Üretim sürecine sokulan girdiler ne kadar çıktı sağlıyor?

___ Elde edilen çıktı ne kadar yeterlidir ve daha az maliyetle daha fazla çıktı elde edilebilir mi³⁴?

Performansın bir diğer boyutu olan kalitenin, Avrupa Kalite Kontrol Derneğince ortak olarak benimsenen tanımı "Kalite, bir ürün ya da hizmetin, belirlenmiş bazı ihtiyaçları karşılamadaki yeterliliğine ilişkin özelliklerinin tümüdür" şeklinde yapılmıştır³⁵. Kalite kavramı üretim açısından kalite ve hizmet açısından kalite olarak ele alınabilir. Çünkü üretimde elde edilmek istenen ürün ya da çıktının hedeflenen standartlarda olması önemli iken, hizmet açısından ürünün müşterilerinin beklentilerini karşılar nitelikte olması önem taşır. Üretim açısından kalite kavramı³⁶;

- Ürün neleri ne kadar içerir sorusunu yanıtlayan ürüne dayanan kalite,
- Ürün için saptanan standartların ne ölçüde gerçekleştirildiği ile ilgilenen üretime dayanan kalite,
- Kullanıcılar ya da müşteriler açısından ürünün amaca ne kadar uygun olduğu ile ilgilenen kalite,

³² Yükçü, a.g.e., s. 4.

³³ Baş, a.g.e., s.36. ; Zuhail Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**. (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları,1996),s.27.

³⁴ "Etkinlik Nedir, Ekonomik Etkinlik,(Yeterlilik Derecesi) ", http://www.ekodialog.com/Konular/etkinlik_nedir.html . Erişim Tarihi: 2009

³⁵ "Araştırma serisi No:133", <http://www.maximumbilgi.com/default.asp?sx=dosya&px=2>, s.1 . Erişim Tarihi:2009

³⁶ "Araştırma serisi No:133", <http://www.maximumbilgi.com/default.asp?sx=dosya&px=2>, s.11. Erişim Tarihi:2009

- İstenilen standartlarda bir ürüne, kabul edilebilir bir fiyat ve maliyetle sahip olunmasından yola çıkan değere dayanan kalite şeklinde sıralanabilir.

Hizmet açısından kalite ise soyut oluşu, hizmetlerin ölçülemeyişi, farklı ihtiyaçları olan kullanıcılar için hizmetlerin heterojenliği, hizmet sunulurken kalitenin gerçekleşip gerçekleşmediği ve üretildiği yerde tüketilmesi ile ilgilenen bütünselliği gibi özellikleriyle karşımıza çıkmaktadır³⁷. Kalite örgüte kâr, pazar payı artışı, maliyetlerin azalması, verimin artması ve çalışan memnuniyeti gibi faydalar sağlarken üründen faydalanan müşterilere kullanıma uygunluk, güvenlik ve tatmin sağlamaktadır³⁸. Kalite bir örgütün ürün ya da hizmetlerini diğerlerinden ayırmanın önemli bir yoludur. Hızla değişen piyasa koşulları düşünüldüğünde kalite kavramının hızla değişmesi dün kalite olarak kabul edilen standartların bugün reddedilişi olağandır. Bu bağlamda örgütler şiddetle kalite konusunda rekabet avantajı elde etmek için sürekli gelişime önem vermeli ve değişen koşullara göre performans standartları ve hedeflerini adapte edebilmelidirler³⁹.

Hızlı değişen piyasa koşullarında rekabet avantajı sağlayan önemli kavramlardan biri de yeniliktir ve yenilikle ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. Yenilik kavramı, mal ve hizmetlerin verimliliği artırıcı şekilde daha az kaynak kullanarak üretilmesini sağlayacak tüm uygulanabilir, yaratıcılığın oluşturduğu iyileştirmeler olarak tanımlanabilir. Yenilik ürün, süreç ya da hizmetlerde yapılabilir. Yeniliğin sağladığı fayda, yenilik uygulandıktan sonra elde edilen mal veya hizmete müşterilerin piyasa ortamında yüklediği değer artışı ile ya da yapılan yeniliklerin, üretim faktörlerinin verimliliklerinde oluşturduğu artış ve uygulanabilirliği ile ortaya konulabilir. Bilgi ve teknolojinin takip edilemeyen hızı, pazardaki büyüme ve rekabet gibi faktörler değişimi, gelişimi ve dolayısıyla yeniliği örgütler için önemli faydalar sağlayan bir kavram haline getirmiştir denilebilir⁴⁰.

³⁷ "Araştırma serisi No:133", <http://www.maximumbilgi.com/default.asp?sx=dosya&px=2>, s.11-12.

Erişim Tarihi:2009

³⁸ "Araştırma serisi No:133", <http://www.maximumbilgi.com/default.asp?sx=dosya&px=2>, s.24.

Erişim Tarihi:2009

³⁹ Susan E.Jackson ve New Brunswick, "Basic Types of Strategies,Strategic Implememntation, " **Managing Individual Performance :A Strategic Perspective**. Ed.: Sabine Sonnentag . (UK: John Wiley & Sons . Ltd .,2002),s.375 .

⁴⁰ Mahmut Özgün, "Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik", http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_23.pdf ,(Eylül 2009).Erişim

Performansın iş yaşamının kalitesi ile ilgili boyutu; bireyin işyerindeki memnuniyet derecesi, çalışanın ne derece değerli hissettirildiği, ödüllendirildiği, yetkilendirildiği, kendisine danışıldığı ve motive edildiğine bağlı bir kavramdır. Ayrıca bu kavram iş güvenliği, kariyer fırsatları, iş yaşamının dengesi ve iş modellerinden de etkilenmektedir⁴¹.

Örgütsel performansın önemli boyutlarından biri olan iş yaşamının kalitesini etkileyen birtakım uygulamalar mevcuttur. Bunları aşağıdaki başlıklar altında özetlemek mümkündür⁴²:

- Adil ücret sistemleri,
- Parasal ve maddi olmayan özendirici birtakım unsurlar,
- Yeterli ve modern fiziki çalışma şartları ve iş güvencesi,
- Hizmet içi eğitim, gelişim ve kariyer fırsatları,
- Katılımcı yönetim uygulamaları ve takım çalışmaları,
- Öneri sistemleri,
- Kalite kontrol çemberleri.

Örgütlerin ekonomik amaçlarının en başında kâr gelmektedir. En basit tanımıyla örgütün toplam gelirlerinden toplam giderler çıkarıldığında oluşan olumlu fark kârdır⁴³. Belli bir dönemde elde edilen kârın, bu kârın elde edilmesi için kullanılan kaynaklara oranlanması genel olarak kârlılık olarak adlandırılabilir⁴⁴. Kârlılık satılan malların maliyeti, satış genel giderleri ve yönetim giderleriyle yakından ilgili bir kavramdır.

Tarihi: 2009, s.155-157. ; Erdal Türkkân , "Yenilik ve Rekabet Rekabet Günlüğü", <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=html&Id=724> ,(26.01.2009) Erişim Tarihi:2009

⁴¹ <http://dicionary.bret.com/definition/quality-of-working-life.Html> . Erişim Tarihi:2009

⁴² Akal, **a.g.e**, s.35-36.

⁴³ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim İşletme Politikası**. (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1998), s. 147.

⁴⁴ Bekir Baykara, "Döner Sermayeli İşletmelerde Kar ve Karlılığın Anlamı", **Mali Hukuk Dergisi** . Sayı no 52 (Temmuz-Ağustos 1994), s.6.

Dolayısıyla performans ölçümleri ve satılan malların maliyeti, operasyonel harcamalarla ilgili bilgi toplama ve bu maliyetleri azaltma gibi amaçları içermelidir. Bir organizasyon kârlılığını artırmak için sırasıyla satışlarını artırmalı, genel ve yönetim giderlerini azaltmalı ve satılan malların maliyetini düşürmelidir⁴⁵.

Gelişme, yenilik ve yatırıma bağlı iken, kârlılık satışlara, harcamalara ve aynı zamanda performansa bağlıdır. Kârlılığın artırımı üretim süreçlerinde birçok faktörün iyi yönetilmesiyle de yakından ilgilidir⁴⁶.

Bütçeye uygunluk boyutu ise, sadece gider merkezleri durumunda olan sosyal kurumlarda kârlılığın performans göstergesi olarak benimsenmediği bunun yerine bütçeye uygunluğun performans göstergesi olarak kullanılabildiği bir performans boyutudur. Bu boyut, yapılan çalışmaların planlara uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini gösterir ve değerlendirmede bütçe kontrol teknikleri kullanılır. Performansın ölçümü ve performansa dair geliştirici ve düzeltici birtakım önlemlerin alınmasında, gelecek dönemlere ilişkin performans planlamasında da yardımcı olmaktadır⁴⁷.

Sözü geçen performans boyutlarının ve farklı yazarlarca öne sürülen ürün liderliği ya da kamu sorumlulukları gibi diğer tüm performans boyutlarının, örgütün amaçlarına ve içinde bulunduğu şartlara göre üstünlükleri ve eksiklikleri vardır. Dolayısıyla hangi boyutların performans göstergesi olarak seçilmesi gerektiğini örgüt ve yönetim, beklenti ve ihtiyaçlara göre en iyiye ulaşma yolunda kendisi belirler ve performans boyutları arasında dengeyi oluşturur⁴⁸.

1.1.2. Takım Performansı

Takım, ortak bir hedefi gerçekleştirmek için bireysel katılımcıların oluşturduğu örgütlenme olarak tanımlanabilir⁴⁹. Bu kavramı tanımlanırken ilk olarak takımların ortak özelliklerinden bahsetmek faydalı olabilir ve bunlar şöyle sıralanabilir: Hedefler

⁴⁵ Praveen Gupta, **Six Sigma Business Scorecard Ensuring Performance For Profit**. (USA: McGraw-Hill Publishing, 2003), s. 164.

⁴⁶ Gupta, **a.g.e**, s.166.

⁴⁷ Akal, **a.g.e**, s.41.

⁴⁸ Akal, **a.g.e**, s.47-48.

⁴⁹ Michael Maginn, **Making Teams Work** (USA: McGraw-Hill Companies, 2003)s.viii.

doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerekli karmaşık bir işi gerçekleştirmede takım üyelerinin birbirlerine bağlılığı, uzmanlaşmış çeşitli bireylerin her birinin karmaşık görevi yerine getirmede -mühendislik, üretim, pazarlama ve benzeri gibi-çeşitli alanları temsil etmesi, takım üyelerinin farklı fakat birbirini tamamlayıcı nitelik ve yeteneklere sahip olması, organizasyon tarafından belirlenen sınırlar çerçevesinde iş görmeleri, sorun ve problemlerin çözümü, iletişim yönetimi, karar alma ve hedeflere ulaşmada kendi iç süreçlerinin varlığı⁵⁰.

Bir iş sürecinin sorumluluğunun takımlara verildiği durumlarda hedeflenen çıktı veya sonuçlarla elde edilen çıktı veya sonuçların karşılaştırılmasıyla, takım performansı konusunda objektif bir algı oluşabilir. Performans hedeflerini gerçekleştirme düzeyinin somut göstergeleri, bu hedeften sorumlu olan takımın ne denli gerçek bir takım olarak davranabildiğinin de göstergesidir⁵¹. Takım performansının ölçümünde takımların çok farklı işlere katkı sağladıkları göz önüne alındığında ölçmeye konu olacak ölçütler de farklılık gösterecektir. Fakat tüm takımlar için geçerli olabilecek ölçülebilir performans boyutlarını iletişim, iş birliği, koordinasyon, yenilik ve önerilerde bulunma, kalite geliştirme ve liderlik olarak sıralamak mümkündür⁵². Ve ek olarak tüm takımların iş bilinci ve kavrayış, yaratıcılık ve problem çözme yeteneği gibi performans boyutlarına sahip olmaları beklenir⁵³.

1.1.3. Bireysel Performans

Yapılması gerekli iş ya da görevlerin belirlenmesi, bunların nasıl gerçekleştirileceği, standart çıktı veya sonuçlar ve davranışlar konusunda oluşturulacak beklentilerin netliği bireysel performansın başarısındaki güçtür⁵⁴. Dolayısıyla bireysel performans, örgüt amaçlarıyla uyumlu bireysel hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini yansıtan bir kavramdır şeklinde açıklanabilir.

⁵⁰ Kim Kanaga ve Michael E. Kossler, **How To Form A Team Five Keys To High Performance** (North Caroline:Center For Creative Leadership, 2002), s.7-8.

⁵¹ Tanıl Kılınç ve Erden Akkavuk , "Takım Performansını Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım", **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı no 2: 103-120, (2001), s. 107.

⁵² Kılınç, **a.g.e.**, s. 111.

⁵³ Kanaga ,**a.g.e.**, s.20.

⁵⁴ Earl Carter ve Frank A. McMahon , **Improving Employee Performance Through Workplace Coaching** (London and Sterling,VA:Kogan Page Ltd.,2005), s. 19-20.

Bireysel olarak çalışanlardan ne beklendiği, yetkinlikler, güvenli bir iş ortamı, iş yaşamının kalitesi, iş tatmini, değer verilme ve ödüllendirme bireyin performansında önemli rol oynayan etmenlerdir⁵⁵.

Çalışanlardan örgütsel amaçlara yönelik olarak ne beklendiğinin netleştirilmesi, karar almalarında bir çerçeve, iş davranışlarına bir amaç oluşturur. Yani çalışana özgü olarak belirlenen hedefler, kendilerinden ne beklendiğini açıkça ortaya koyar ve çalışanı istenen davranışları sergilemeye yöneltir. Enerjilerini nasıl harcamaları ve neye öncelik vermeleri konusunda mantıksal planlar oluşturmalarına yardımcı olur ve kendilerinden beklenen hedefler gerçekleştirildiğinde, ödüllendirilme duygusunu da akla getirir⁵⁶. Performans kavramını çalışan davranışları açısından ele aldığımızda hedeflenen çıktı ya da sonuçlar performansın etkililiğinin değerlendirilmesine aracılık etmektedir. Yani çalışanların fiili performansları, elde ettikleri sonuç veya çıktılarla değerlendirilebilir⁵⁷.

Bireysel performans, çalışanların iş ya da görevlerini tanımlayan ve organizasyon içindeki bireysel pozisyonlar için geliştirilen iş tanımları üzerinde temellendirilebilir. Böylelikle oluşturulan etkili iş bölümü ile çalışanların elde ettikleri sonuçlar öncesinde belirlenen performans hedeflerini karşılar ya da bunları aşar nitelikte mi kolaylıkla değerlendirilebilir⁵⁸.

Çalışanların fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarını karşılama ve çalışanların iş tatmini, örgütsel verimlilik ve etkenliğin sağlanmasıyla doğrudan ilintilidir⁵⁹. Dolayısıyla bireysel performansı değerlendirirken etkililiğin, etkenliğin, iş tatmininin, iş yaşamının kalitesinin, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı oluşlarının örgütsel performansa olan etkisinden ötürü önemli olduğu hatırlanmalıdır⁶⁰.

⁵⁵ Earl , **a.g.e.**, s. 20.

⁵⁶ Michael Colenso ve George Boake, **Managing for High Performance** (Kent: Scitech Educational Ltd.,2000), s. 19-20.

⁵⁷ Richard Williams, **Performance Management Perspectives On Employee Performance** (UK:Clays Limited,1998), s. 93-94.,

⁵⁸ David A. Good ve Barry Carin "Individual and Organisational Performance Arrangements" [www.aucc.ca/ pdf/english/.../cepra/Performance_Arrangements_Paper.pdf](http://www.aucc.ca/pdf/english/.../cepra/Performance_Arrangements_Paper.pdf) ,(2004), s.17. Erişim Tarihi:2009

⁵⁹ Larry E. Cole "Employee Satisfaction and Organizational Performance: A Summary of Key Findings from Applied Psychology" www.teammax.net/files/LiteratureReview.pdf , s.2. Erişim Tarihi:2009

⁶⁰ Benligiray, **a.g.e.**, s.23-24.

1.2. Performans Yönetimi Kavramı

Dar anlamda performans yönetimi çalışanların değerlendirilip, derecelendirilip, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesinden oluşan sürecin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak algılanır. Performans yönetimini organizasyonun kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini belirleyen ve bu hedeflere yönelik olarak oluşturulan strateji, politika ve uygulamalara paralel olarak çalışanlara -özelliklerine ve yeteneklerine uygun olan işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve bu yolla işe adanmanın sağlanabilmesi için- özel hedefler oluşturan ve bunlara ne kadar ulaşıldığını saptayan bir süreç şeklinde tanımlamak mümkündür⁶¹.

Performans yönetimini takım ve bireylerin performanslarını geliştirerek örgütsel performansı geliştirmeyi amaçlayan sistematik bir süreç olarak tanımlamak da mümkündür⁶². Bu süreç, performansı örgütü stratejik amaçlarıyla uyumlu hale getiren, birey ve takımların performanslarını tanımlayan, ölçen ve geliştiren bir süreçtir. Bu tanımda yer alan iki önemli nokta performans yönetiminin amaç ve hedefler belirleyen, performansı ölçen, değerlendiren, geribildirim sunan ve izleyen sonsuz bir döngü olması ve birey ve takımların faaliyetleri ve bunlardan elde edilen çıktılar ile örgütün amaçlarının uyumlu olmasının gerekliliğidir⁶³.

2. BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL AÇIDAN PERFORMANS YÖNETİMİ

Performansın ölçülmesinin gerekliliği ve performans yönetimi fikri yeni değildir. Bu konuyla ilgili birçok farklı uygulama, teknik, araç, sistem ve felsefeler geliştirilmiş ve farklı yazarlar performans yönetimini tanımlamanın güçlüğü konusunda hem fikir olagelmışlerdir. Fakat yine de performans yönetimi kavramıyla ilgili yaklaşımları üç temel grupta toplamak mümkündür. Bunlar⁶⁴;

- örgütsel performans yönetimi,
- bireysel performans yönetimi,

⁶¹ Barutçugil, **a.g.e.**, s.126; Ali Coşkun, **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi** (İstanbul:Literatür Yayıncılık,2007),s.6.

⁶² Michael Armstrong, **Handbook of Human Resource Management Praticce** (Britain: Kogan Page Ltd, 2006) ,s.522.

⁶³ Herman Aguinis, **Performance Management** (New Jersey:Pearson Education Ltd.,2007), s. 2-3.

⁶⁴ Richard Williams, **Performance Management Perspectives On Employee Performance** (UK:Clays Limited,1998), s. 1,s.9.

- örgütsel ve bireysel performans yönetimini birleştiren performans yönetimi şeklinde gruplandırılabilir.

Örgütsel açıdan performans yönetiminin planlama, geliştirme ve kontrol olmak üzere üç süreçten oluştuğu söylenebilir. Planlama, performansın tanımlanması ve örgütün stratejilerinin formüle edilmesi gibi birtakım faaliyetleri içerir. Performans gelişimi süreci, iş süreçlerinde yeniden yapılandırma, sürekli süreç iyileştirme, kıyaslama ve toplam kaliteyle ilgili faaliyetleri içerir. Performans kontrolü süreci ise performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesini içermektedir. Örgütsel performans yönetiminin vurguladığı nokta örgütün stratejisinin belirlenip, örgütün yapısı, teknolojisi, iş sistemleri, prosedürleri ve benzerlerinin aracılığıyla bu stratejinin gerçekleştirilmesidir. Dolayısıyla bireysel olarak çalışanlar teknoloji, sistem ve benzerlerinde oluşan değişimlerden etkilenseler de odak noktası değildirler⁶⁵.

Bireysel performans yönetiminde ise hedef, bireylerin örgütün amaçları, misyon ve vizyonu ve bütünsel olarak örgütü destekleyici çıktı veya sonuçları gerçekleştirmesi ve bu yönde davranışlar sergilenmesinin desteklenmesidir⁶⁶. İyi tasarlanmış bir performans yönetimi bireye bunları gerçekleştirebilecek birtakım yollar sunar nitelikte olmalıdır. Bunu sağlamak için, çalışana üzerinde uzlaşmış, net bireysel performans hedefleri oluşturulması, oluşturulan hedef ve hedeflere dönük davranışların gözlemlenmesi, doğru davranışların desteklenmesi ve bu yönde kontrolün sağlanması, değerlendirme ve gelişimin gözden geçirilmesi ve ödüllendirilmesi gibi aşamaları içermelidir⁶⁷.

Sonuç olarak bireysel performans yönetimi örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve bu yönde çalışan performans ve potansiyelinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi üzerinde durur⁶⁸.

Örgüt ve bireysel performans yönetimiyle ilgili modeller incelendiğinde bir modelin dışında mevcut olan önemli birtakım unsurları göz ardı ettiği söylenebilir. Bireysel

⁶⁵ Williams, **a.g.e.**, s. 11-12.

⁶⁶ Aguinis, **a.g.e.**, s.65-66.

⁶⁷ Williams, **a.g.e.**, s. 25.

⁶⁸ Roger Lever, "Quick Guide To Employee Performance Management Managing Performance through Planning, Appraising and Development" http://human-resourcesmanagement.suite101.com/article.cfm/quick_guide_to_employee_performance_management ,. (23.06.2009), s.1 .Erişim Tarihi: 2009

performans yönetimi çalışana çok önem vermekte fakat bunu yaparken örgütün misyonu, vizyonu, amaçlarını, değerleri, işin katma değer boyutu, rekabet avantajı gibi unsurları hâlihazırda mevcut ve çözümlenmiş olarak algılamakta ve bu unsurlar üzerinde durmamaktadır. Örgütsel yönetim modeli de bireysel olarak çalışanları görmezden gelmektedir⁶⁹.

Örgütsel ve bireysel performans yönetimini birleştiren entegre model ise bireysel ve örgütsel yönetim modellerinin bir birleşimi olarak nitelendirilebilir ve her iki modele de vurgu yapar. Performans elbette çeşitli modeller üzerinden ölçümlenebilir. Fakat bireysel ve örgütsel performans yönetiminin bütünleştirilmesi ile organizasyonel bir çerçeve oluşturulabilir. Bu entegrasyon, ortak amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve ortak bir performans anlayışının oluşturulması, performans gelişimine yönelik olarak planlama, uygulama, değerlendirme ve geliştirmeden oluşan bir bütünsel süreç olarak ifade edilebilir⁷⁰. Bu süreç bireysel performans hedefleri ve organizasyonel amaçların bütünleştirilmesini vurgular. Bu bağlamda performans yönetimi birey ve takımların performanslarını geliştirerek örgütsel performansı geliştirmeyi amaçlayan sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir⁷¹.

3. PERFORMANS YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE AMACI

Günümüzün hızla değişen zorlu rekabet koşullarında organizasyonlar için performans yönetimi insan kaynaklarının önemli bir faaliyet alanı haline gelmiştir. Sürekli değişim ve gelişimin yaşandığı bu ortamda organizasyonların ayakta kalabilmeleri, hedeflerini gerçekleştirebilmeleri ve gelişimlerini sağlamaları, performansın etkin bir biçimde yönetilmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Bu piyasa koşullarında organizasyonun amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirmede insan kaynağı örgütün ayrılmaz ve tamamlayıcı bir parçası haline gelmiştir. Bundan dolayıdır ki çalışanların organizasyondaki önemli rolü son zamanlarda çok fazla gündeme gelmektedir ve bunun uygulamadaki yansıması olarak performans yönetimi karşımıza çıkmaktadır. Performans yönetimi çalışanların tüm potansiyellerini ortaya koymaları ve

⁶⁹ Richard Williams **Performance Management Perspectives On Employee Performance**. (UK:Clays Limited, 1998), s.15-16.

⁷⁰ Williams, **a.g.e.**, s. 15-22.

⁷¹ Michael Armstrong, **Handbook of Human Resource Management Practice** (Britain:Kogan Page Ltd, 2006) ,s. 493-496.

kendilerinden beklenenleri en iyi şekilde yerine getirmelerini sağlayan kapsamlı bir süreç olarak önemini korumaktadır⁷².

Performans yönetiminin hem çalışanlar hem de yöneticiler için önemli olduğu söylenebilir. Yöneticiler açısından, çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmede ne boyutta katkıda bulundukları değerlendirmek oldukça önemlidir. Bu yolla çalışanların performansları değerlendirilip, eğitim ihtiyaçları tespit edilebilir, gelişim planları hazırlanır ve ücret ve ödüllendirme yapılabilir. Çalışan açısından ise performans yönetimi performans kavramını netleştirir, bu konuda bir çerçeve oluşturur, kendisinden beklenenleri ortaya koyar ve kariyer gelişiminin gerektirdiklerini değerlendirmelerini sağlar⁷³.

Performans yönetiminin en genel amacı etkili bir liderliğin yardımıyla oluşturulan bir çerçevede hem tüm iş süreçlerinin hem de çalışanların sürekli gelişimi için takım ve bireylerin sorumluluk aldıkları yüksek performans kültürü oluşturabilmektir. Amaç çalışanların örgüt beklentilerini karşılayabilecek hatta bunları aşacak tam kapasiteye ulaşmalarını sağlamak ve bu yolla hem örgütün hem de çalışanların bireysel gelişimlerini sürekli hale getirmektir⁷⁴. Bunu çalışanlara yeni yeterlilikler edindirmek yoluyla gelecek dönemlere ilişkin yeni görevlere hazırlamak ve çalışanların organizasyonun tümünün gelişimine katkıda bulunmaları için performanslarının artırılmasına yönelik, organizasyonun yönetimine destekleyici imkânlar sunmak olarak da ifade etmek mümkündür⁷⁵.

En genel amacının ötesinde performans yönetiminin diğer amaçları şu şekilde özetlenebilir: Örgütsel amaçları anlaşılır bir şekilde özel bireysel hedeflere dönüştürerek, istenilen doğru faaliyetleri, doğru şekilde yerine getirip, hedeflenen sonuçlara ulaşmak için tüm organizasyonun, stratejileri, sistemleri ve çalışanlarıyla bütünsel olarak birlikte hareket etmesini sağlamak, aynı yöne yönlendirmek ve

⁷² "The Importance of Performance Management in Business", http://www.morebusiness.com/running_your_business/management/Performance-Management.brc, (20 Eylül 2007). Erişim Tarihi:2009.

⁷³ http://www.accaglobal.com/documents/employers_perform_mgt.pdf, Erişim Tarihi:2009

⁷⁴ Michael Armstrong, **Handbook of Human Resource Management Practice** (Britain:Kogan Page Ltd, 2006), s.496.

⁷⁵ Temel Çalık, **Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler** (Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık,2003), s.16-17.

çalışanları yetkilendirme ve ödüllendirme yoluyla motive ederek en iyiği gerçekleştirmelerini sağlamaktır⁷⁶.

Performans yönetimi organizasyonlarda insan kaynaklarının birtakım sistemlerine gerekli bilgiyi sunar ve bu sistemin etkili bir şekilde işlemesi için gerekli olan faaliyetleri içerir. Bu açıdan performans yönetiminin başarısı ile insan kaynakları yönetiminin diğer sistemlerinin başarıları birbirleriyle yakından ilgilidir. Performans yönetiminin işletmelerdeki bunun gibi yaygın kullanım alanlarını, kullanım amaçları organizasyonlara göre farklılık gösterse de, stratejik planlama, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işten ayırma kararlarının verilmesi ve uygulanan personel programlarının geçerliliğinin belirlenmesi olarak ifade etmek mümkündür⁷⁷.

Stratejik planlar organizasyonun çevresinde oluşan değişiklikler yönünde, uzun vadeli hedefler ve bu hedeflere yönelik politikalar belirleme çabasıdır. Uzun vadeli ve genel amaçlı olan stratejik planlar, hangi tür mal ve hizmetin üretileceği, yatırım kararları, kullanılan teknoloji, pazar payı, finansal yapı vb. ile ilgili çeşitli soruların yanıtlarını arar⁷⁸.

Stratejik planlar organizasyonları ortak bir amaca yöneltme, iç ve dış çevreyi analiz etme ve örgütlerin kendi kendilerini değerlendirme ve organizasyonun tüm birim ve sistemlerinin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sağlama yönüyle performans yönetimiyle yakından ilgilidirler⁷⁹.

Organizasyon içerisinde stratejik planlar hazırlandıktan sonra, her birimde birimin hedeflerine yönelik şekilde çalışanlar arasında görev dağılımı yapılması sağlanır. Bu şekilde stratejik planlar bireysel plan ve hedeflere dönüştürülürler ve bunların organizasyonun genel amaçlarıyla uyumlu olmalarına çalışılır. Performans yönetiminin önemli aşamalarından biri olan planlama faaliyetlerinde bireysel performans hedefleri belirlenir ve bu bağlamda stratejik planlama faaliyeti ile performans planlaması

⁷⁶ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi** (İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 1994), s. 2, ; Armstrong, **a.g.e.**, s. 496.

⁷⁷ Uyargil, **a.g.e.**, s. 3-4.

⁷⁸ İnan Özalp ve diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2003), s. 98.

⁷⁹ Dinçer, **a.g.e.**, s. 29-30.

yakından ilişkilidir. Bu iki uygulamanın istenilen sonuçlara ulaşmadaki etkililiği büyük ölçüde birbirine bağlıdır denilebilir⁸⁰.

Performans değerlendirmelerinden elde edilen verilerin, direkt ya da dolaylı olarak en hassas kullanım yerlerinden biri ücret yönetimidir. Çalışanların motivasyonlarını artırma adına geliştirilen yaklaşımlar, performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanın fiili performansı ve ödül sistemleri arasında bir ilişki kurulmasını ve bu ilişkiyi çalışanın açık bir şekilde algılamasını önermektedirler. Bunun yolu da ücret, maaş, komisyon, prim vb. gibi parasal ödüllerin saptanması için değerlendirme sonuçlarından alınan performans verilerini kullanmaktan geçmektedir denilebilir⁸¹.

Parasal ödüllerin örgütlerde kullanılmasının amaçlarını üç şekilde özetlemek mümkündür⁸²:

1. Motivasyon: Performansa dayalı ücretlendirme daha yüksek performans hedeflerini gerçekleştirmede bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır.
2. Mesaj Verme: Organizasyonel boyutta, tüm çalışanlara genel bir mesaj olarak parasal ödüller kullanılmaktadır. Tüm bireylere örgütün performansı ve performans çıktılarını önemsendiği ve "çalışanlar olarak sizden gerçekleştirmenizi beklediğimiz şey bu ve sizi ödüllendirmemizin sebebi beklenileni gerçekleştirmiş olmanızdır" mesajını çalışanlara iletme amacıyla kullanılmaktadır.
3. Hakkaniyet ve Tarafsızlık: Çalışanların performanslarına göre değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına göre parasal ödüller sunulmasının uygun, doğru ve adil olduğu söylenilebilir.

Parasal ödüllendirme ya da ücretlendirmenin organizasyona sağlayacağı yararlar ise birkaç maddede aşağıdaki gibi sıralanabilir⁸³:

___ Performans ve ücretlendirme arasında net bir bağ oluşturma,

⁸⁰ Uyargil ,a.g.e., s. 4-5.

⁸¹ Uyargil ,a.g.e., s. 5.

⁸² Michael Armstrong ve Helen Murlis, **Reward Management A Handbook of Remuneration Strategy and Practice** (London and Sterling,VA: Kogan Page Ltd. ,2004), s. 280.

⁸³ Armstrong ve Murlis, a.g.e., s.280.

- ___ Performans odaklı bir kültür oluşumu fikrini güçlendirmesi,
- ___ Örgütün performans gelişimine inancını çalışanlara hissettirmesi,
- ___ Örgütün başarısını paylaşarak bireysel katkıyı geliştirmesi.

Bu kullanım avantajlarına karşı sunulan birtakım karşıt görüşlerde mevcuttur. Tek başına parasal ödüllerin motivasyonu sürdürülebilir kılmaması, ödüllendirmenin adil olmayışı algısının motivasyon ve performans düşüklüğüne sebep olması, çalışanların iş yaşamından farklı beklentileri olması, parasal ödüllendirmenin bir performans artırıcı faktör olarak algılanmaması, bu tür ödüllendirmenin yöneticilerin kararlarına bağlı olması ve güvenilir kriterlerin yokluğunun önyargılı tutumlara yol açması ve özellikle ödüllendirilmeyenlerin sayısının ödüllendirilenlere kıyasla daha fazla olması ve bunun da motivasyon ve performans düşüklüğü yaşayacak personel sayısında artışa sebep olması bunlar arasında sayılabilir⁸⁴.

İnsan kaynakları uygulamalarından etkili bir şekilde faydalanmak için kariyer gelişimine önem vermek çalışanların iş tatmini ve performans gelişimleri için itici güç niteliği taşımaktadır. Organizasyonun kariyer yönetimi üzerinde durması çalışan üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu olumlu etki çalışanların işe bakışları, tutum ve davranışları üzerinde yansımalarını gösterir⁸⁵.

Kariyer planlaması bireysel kariyer hedefleri belirleme ve bunlara ulaşmada bireysel kariyer planları oluşturma sürecini içerir. Ulaşılabilir hedefler içeren kariyer planları çalışanları yetenekleriyle ilgili gelişimsel fırsat arayışlarına yönlendirir⁸⁶.

Kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için çalışan, kendi gelişimini değerlendirmeyi ve gelişim planları oluşturacak yöneticinin değerlendirmeleri gelişim için önem taşıdığından yöneticisi ile iletişim içerisinde olmayı isteyecektir. Kariyer gelişimi sistemi, kariyer yolları arama, çalışan performansını değerlendirme, eğitim programları düzenleme, yeni çalışan politikaları oluşturma vb. kararların alınmasında ihtiyaç

⁸⁴ Michael Armstrong ve Tina Stephens , **A Handbook of Employee Reward Management and Practice** (Philadelphia: Kogan Page Ltd., 2007), s.337-339.

⁸⁵ Uyargil, **a.g.e.**, s. 6.

⁸⁶ Lloyd L. Byars ve Leslie W. Rue ,**Human Resource Management**(USA: The McGraw-Hill Company, 1997), s.256-258.

duyduğu veriyi, performans değerlendirmesinden elde edilen verilerden sağlamaktadır. Dolayısıyla performans yönetimi ve kariyer geliştirme birbiriyle yakın ilişki içersindedir denilebilir⁸⁷.

Organizasyonda eğitim programları hazırlanırken örgüt analizi ve performans analizi yapılması gerekmektedir. Örgüt analizi ile genel amaçlar ve bu amaçlara hangi kaynaklarla ulaşılabileceği araştırılmalıdır. Performans analizi ile de istenilen performans ile gerçekleştirilen bireysel performansın arasındaki farktan doğan eğitim ihtiyacı belirlenmelidir. Dolayısıyla performans değerlendirmelerinin sonuçları örgütsel amaçlara ulaşma amacıyla ihtiyaç duyulan eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılmaktadır⁸⁸.

Performans değerlendirmelerinden elde edilen verilerin özellikle insan kaynakları birimi açısından kritik kararlar almadaki önemi yadsınamaz. Performans değerlendirme sonuçlarının, çalışanlar arası başarı farklılıklarını objektif bir şekilde ortaya koyduğu kabul edilmektedir. Bu değerlendirme sonuçlarına göre başarısız olarak nitelendirilen ve belirli eğitim programlarına tabi tutularak örgüte faydalı hale getirilmeye çalışılan fakat başarılı olamayan çalışanlar hakkında işten ayırma kararı verilebilmektedir. Bu noktada performans değerlendirme sonuçları bir veri aracı olarak önemli bir role sahiptir⁸⁹.

Örgütsel gelişme, planlama ve planlanan programların uygulanması ile örgütün fonksiyonlarının etkililiğini geliştirmeyi hedefler⁹⁰. Örgütlerdeki modern uygulama ve programların örgütsel etkililiğe ne kadar katkı yaptığıının belirlenmesi performans değerlendirme sonuçlarına ihtiyacı doğurmaktadır. Dolayısıyla bir takım var olan ya da yeni uygulamalar geçerli midir ve istenileni ne ölçüde sağlamaktadır sorularının yanıtı performans değerlendirme sonuçlarında yatmaktadır⁹¹.

⁸⁷ Lloyd ve Leslie, **a.g.e.**, s. 262 ; Uyargil, **a.g.e.**, s. 6-7.

⁸⁸ M. Ali Parlayan, " İş Görenlerin Hizmet İçi Eğitimi", <http://www.iakademi.com/egitim-ve-gelistirme/825-igorenlerin-hizmet-ici-egitimi.html>, (06,24.2006). Erişim Tarihi: 2009.

⁸⁹ Uyargil, **a.g.e.**, s. 8.

⁹⁰ Michael Armstrong, **Handbook of Human Resource Management Pratices**. (Britain:Kogan Page Ltd, 2006), s. 337.

⁹¹ Uyargil, **a.g.e.**, s. 8-9.

4. PERFORMANS YÖNETİMİNİN SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Performans yönetiminin etkili bir şekilde uygulanmasının, amaçları doğrultusunda değerlendiren, değerlendirilen ve organizasyon açısından bir takım yararları mevcuttur. Performans yönetiminin yararlarını değerlendirenler ya da yöneticiler açısından aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁹²:

___ Planlama ve denetim fonksiyonlarının daha etkili hale getirilmesi sağlanır ve çalışanların ve çalıştıkları birimlerin performans gelişimi sağlanır.

___ Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sağlar ve böylece eğitim ve gelişim ihtiyaçları daha kolay belirlenir.

___ Çalışanlarını yakından tanıma fırsatı bulan yönetici, çalışanı, çalışanın performansı, örgüte katkıları ve kişiliğine ilişkin yeni anlayış ve fikirler edinir⁹³.

___ Performans yönetimi yöneticinin iyi ve kötü performans sergileyenlerin ayrımını hızlı ve kolay bir şekilde yapabilmesine olanak verir ve böylece performans engelleri veya problemlerini daha erken tanımlayabilme yeteneklerini geliştirir⁹⁴.

___ Yönetimsel kararlar, ücret artışı, terfi ya da transferler gibi kararlar daha doğru ve adil alınabilir. Performans yönetimi yöneticilere çalışanlarıyla performans hedefleriyle ilgili görüşme ve işleyiş konusunda çalışanlara geribildirim verme olanağı sağlar⁹⁵.

Performans yönetiminin değerlendirenler için olduğu gibi değerlendirilenler ya da çalışanlar için de bir takım yararları vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁹⁶:

___ Üstlerinin kendilerinden beklentileri konusunda bilgi sağlar ve birim içinde performans hedeflerine yönelik üstlendikleri görev ve sorumlulukları daha iyi kavramalarına yardım eder.

⁹² Uyargil ,a.g.e., s. 9.

⁹³ Michael Armstrong, **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines** (USA:Kogan Page Ltd. , 2006), s. 186; Aguinis, a.g.e., s. 4.

⁹⁴ Aguinis ,a.g.e., s.5.

⁹⁵ Armstrong ,a.g.e., s.186.

⁹⁶ Uyargil, a.g.e., s.10; Armstrong, a.g.e., s.186,

___ Örgütsel amaçlar ve çalışan hedeflerini birbirleriyle uyumlaştırma ve bireysel hedefleri gerçekleştirmeye yönelik görev ve sorumluklarının örgütsel başarıya katkısı arasında bağ kurmasına yardım eder.

___ Güçlü ve gelişim ihtiyacı duyan yönleriyle ilgili olarak çalışanların geri bildirim almaları gelecek performans hedeflerini gerçekleştirmeleri konusunda motivasyon sağlar ve olumlu performans sonuçları çalışanın öz değerliliğini artırır.

___ Güçlü ve zayıf yönlerine yönelik objektif geri bildirimler gelecek kişisel kariyer planları için önemli veriler sağlar. Çalışanların daha yetkin hale gelmesi ve performanslarının gelişimsel planlarla artırılması sağlanır⁹⁷.

Performans yönetiminin organizasyonun bütününe sağladığı yararlar daha genel kapsamlıdır. Önemli bazı yararları aşağıdaki gibidir⁹⁸:

___ İnsan kaynakları sistemleri için gerekli veri sağlanır.

___ Organizasyonun kârlılığı ve etkililiği artırılır.

___ Ürün ya da hizmetin kalitesi geliştirilir.

___ Örgütsel değişim için faydalı bir araçtır. Örneğin örgüt kültürünü ürün kalitesine ve verimliliğe en fazla önemi verme yönünde değiştirmek isteyen bir organizasyon, performans yönetimini değişime yönelik, çalışana hedefler, öğrenme ve gelişim programları oluşturmak için kullanır ve değişimsel motivasyonu artırmak için bu yönde gerçekleşen performans gelişimlerini ödüllendirir⁹⁹.

5. PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİNİN AŞAMALARI

Dar anlamda klasik yönetim fonksiyonları planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim olarak sıralanabilir. Buna göre, örgütsel amaçlara ulaşmak için hangi süreç ve faaliyetlere ihtiyaç duyulduğu saptanır, bunlara uygun olan örgüt yapısı belirlenir ve amaca yönelik olarak çalışmalar yönlendirilir ve koordine edilir. Son olarak planlamaya

⁹⁷ Aguinis, **a.g.e.**, s.4-5-; Armstrong, **a.g.e.**, s.186.

⁹⁸ Uyargil, **a.g.e.**, s.10.

⁹⁹ Aguinis, **a.g.e.**, s.5; Armstrong, **a.g.e.**, s, 186-187.

ne derece uyulduğunu saptamak için denetim yapılır. Performans yönetimi sürecinde de ağırlık planlama ve denetim fonksiyonlarında olmak üzere benzer yönetim fonksiyonları gerçekleştirilir¹⁰⁰. Bu çalışmada performans yönetimi süreci performans planlama, uygulama, değerlendirme, geribildirim verme ve performans geliştirme olarak incelenecektir.

5.1. Performans Planlama

Performans yönetiminin ilk aşamasını planlama oluşturur. Her performans döngüsünün öncesinde ne yapılması gerektiği ve nasıl yapılması gerektiği konusunda görüşülmeli ve ortak bir karar alınmalıdır. Çalışanları bu aşamaya dâhil etmek organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesi için kendilerinden nelerin beklendiği konusunun netleştirilmesi açısından önemlidir¹⁰¹. Performans yönetimi uygulamaya konulmadan önce performans yönetiminin tasarlanmasında bir takım ön koşullar mevcuttur. Bunlardan ilki organizasyonun mevcut durumu, misyon ve stratejik amaçlarının analizi ve iş analizleridir. Diğerleri ise performansa yönelik beklenti görev ve sorumlulukların saptanmasıdır. Organizasyonun amaçları analiz edilip netleştirildikten sonra, birimlerin, örgütün genel amaçlarına ve misyonuna yönelik özel hedefleri belirlenir. Bu hedefler sonrasında organizasyonun amaçlarıyla uyumlu bireysel hedeflere dönüştürülür¹⁰².

Genel olarak performans planlanması süreci bir takım maddelerle özetlenebilir. Bunlar aşağıdaki gibidir¹⁰³:

___ Örgüt kültürü incelenmeli, organizasyon genel amaçları ve hedefleriyle analiz edilmeli ve bu hedefler her birim için özel hedeflere dönüştürülmeli,

___ Performans ölçümüne konu olacak boyutlar belirlenmeli,

___ Örgütsel yapı, karar verme mekanizmaları ve iş dizaynı incelenmeli,

¹⁰⁰ Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999), s. 53.

¹⁰¹ US Department of the Interior , "Performance Appraisal Handbook A guide for Managers /Supervisors and Employees", <http://www.do.gov/hrm/guidance/370dm430handbk.pdf> , (10-04-2004), s.5. Erişim Tarihi:2009

¹⁰² Aguinis, **age**, s. 29.

¹⁰³ Williams ,**a.g.e.**, s. 201.

___ İletişim ve ödül sistemleri gözden geçirilmeli,

___ İnsan kaynakları uygulamaları ve performans yönetim uygulamalarının uyumu sağlanmalı,

___ Birim hedeflerinin bireysel hedeflere dönüştürülmesi ve çalışanın görev ve sorumlulukları, rutin işleri, beklenti ve hedefleri uygun ve ulaşılabilir mi, çalışan kendisinden nelerin beklendiği konusunda net bir algılamaya sahip oldu mu, belirlenen hedefler örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için gerçekten kritik mi ve değişime adapte edilebilir esneklikte mi gibi soruların yanıtları aranmalıdır ve performans planı kontrol edilmelidir¹⁰⁴.

Performans planlamasında hedef belirleme söz konusu olduğunda çalışanların iş tanımları gereklidir¹⁰⁵. Hedeflerle kastedilen şey, çalışanın ortaya koyması gerekenler ya da hangi işlerin nasıl yapılması gerektiğidir¹⁰⁶. Bunu yaparken iş tanımlarında yer alan görev ve sorumluluklardan hareketle, işin niteliği, çalışanın kişilik özellikleri, güçlü yönleri ve gelişime ihtiyaç duyan yönleri göz önünde bulundurularak çalışana ait bireysel hedefler tartışılarak görüş birliği ile belirlenmelidir. Bu hedefler çalışana özel, motivasyon artırıcı, ölçmeye konu olabilir, değişime uyarlanabilir ve belli süreyi kapsar özellikler taşınmalıdır. Genel olarak bu aşamada yapılan planlar bir yıllık olarak düşünülse de planlamanın daha sık aralıklarla yapıp gözden geçirilmesi ve daha sık geri bildirim sunulması çalışanın iş hedeflerine ulaşma konusunda güvenini pekiştirecektir¹⁰⁷.

5.2. Uygulama

Uygulama aşamasında çalışanlar, planlama aşamasında uzlaşılan hedeflere yönelik davranış ve eylemleri gerçekleştirmeye çabalarlar. Bu aşamada uygulama sürecinde var olması gerekli birtakım faktörler mevcuttur. Tüm bunlar uygulamanın istenilen yönde

¹⁰⁴ US Office of Personnel Management, **A Handbook of Measuring Employee Performance Plans with Organizational Goals** (US :Workforce Compensation and Performance Service,2001), s.25-67.

¹⁰⁵ Uyargil, **a.g.e.**, s. 60.

¹⁰⁶ Aguinis, **a.g.e.**, s.36.

¹⁰⁷ Uyargil, **a.g.e.**, s. 60-63.

gerçekleştirilmesini sağlamada oldukça önem taşımaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür¹⁰⁸:

___ Amaçları gerçekleştirme konusunda sorumlu olmak, çalışan olarak organizasyonun amaçlarına katkıda bulunmak ve sürece aktif bir şekilde katılmak,

___ Çalışan olarak geri bildirim almaya açık olmak, performans değerlendirmelerini ya da herhangi bir ciddi problemle karşılaşmayı beklemeksizin, sürekli yönetici ile dinamik bir ilişki ve iletişim içinde olmak,

___ Çalışan olarak, amaçları gerçekleştirmek için hedeflere yönelik davranış ve sonuçlara ilişkin sürekli bir ekleme, güncelleme yapmak, kendi kendini değerlendirmek ve gerekli düzeltici eylemleri harekete geçirmek.

Bu aşamada uygulamanın istenilen yönde gerçekleştirilmesi için organizasyonun bütünü ve yönetici ile ilgili birtakım faktörlerden söz edilebilir. Bunlar ise şöyledir¹⁰⁹:

___ Her gün olmak üzere çalışanın sergilemiş olduğu performans gözlemlenmeli ve bunu yaparken performans notları alınmalı ve böylece iyi ya da kötü performansın takibini yapmak kolaylaşmalı,

___ Öncelikli hedef ve standartlar örgütün genel amaçlarında olabilecek değişikliklere karşı tekrar gözden geçirilip, revize edilebilmeli,

___ Düzenli olarak geribildirim ve yönlendirme sağlanmalı,

___ Çalışanların gelişimsel faaliyetlere katılabileceği fırsat ve kaynaklar sağlanmalı ve bu konuda çalışanlar teşvik edilmeli,

___ Gözlem ve iletişim yoluyla saptanan olası sorunları önleyen veya ortadan kaldıran adımlar uygulamaya konmalıdır.

¹⁰⁸ Aguinis, **a.g.e.**, s. 37.

¹⁰⁹ Williams, **a.g.e.**, s.201.; Aguinis, **a.g.e.**, s. 37-38.

5.3. Değerlendirme

Değerlendirmenin, değerlendirilen ve değerlendirmeyi yapan ve organizasyon olmak üzere üç ayağı bulunur¹¹⁰. Bu aşama, planlarda belirtilen amaçlara yönelik hedeflerin ne kadarına ulaşıldığı, ne kadarının başarılabildiği ile ilgili değerlendirmeyi içermektedir. Değerlendirme aşamasında planlarda belirlenen standartların ve ortaya çıkan sonuçların karşılaştırılması ve bunların analiz edilmesi söz konusudur. Bunu yaparken performans yetersizlikleri, engel ya da problemler, eldeki verilerle ve diğer birim ve çalışanlarla karşılaştırma yoluyla ortaya çıkarılıp tanımlanır ve nedenleri ortaya çıkarılmaya çalışılır¹¹¹.

5.4. Geribildirim Verme

Bu aşama çalışan ve yöneticisinin birebir görüşme ve değerlendirmelerini içerir. Birçok durumda bu görüşme, geçmiş performans sonuçlarını gözden geçirmedir. Aynı zamanda bu görüşme bir sonraki performans dönemi için hedef ve gelişim planlarının belirlendiği bir içeriğe sahiptir¹¹². Bu bağlamda görüşmeyle değerlendirmede elde edilen sonuçların veya performansa dair verilerin geribildirim yoluyla görüşme sırasında çalışana sunulması ve bu verilerin üzerinden bir sonraki döneme dair kendisinden nelerin beklendiğinin, performans standartları ve kendisini geliştirme yollarının net bir şekilde aktarılması hedeflenir¹¹³. Böylelikle anahtar performans ve gelişim konularına odaksal bir vurgu yapılmış olunur. Bu görüşmelerde çalışan performansı, örgütsel amaçlara yönelik hedefler ve elde edilen fiili performans sonuçları, performansa etki eden davranışlar ve bunların örgütün genel amaç ve misyonuyla uyumu gibi konular üzerinde görüşme yönlendirilmelidir¹¹⁴.

5.5. Performans Geliştirme

Performans sürecinin en son aşaması performansı geliştirme aşamasıdır. Değerlendirme süreci sonunda performans geliştirme planı oluşturulması gerekli fakat çoğu zaman unutulmuş bir uygulamadır. Aslında bu aşama bir bakıma planlama

¹¹⁰ Bilgin, **a.g.e.**, s.32.

¹¹¹ Uyargil **a.g.e.**, s. 65-71.

¹¹² Aguinis, **a.g.e.**, s.39-40.

¹¹³ Uyargil, **a.g.e.**, s. 86.

¹¹⁴ Michael Armstrong, **Handbook of Human Resource Management Practice** (Britain:Kogan Page Ltd, 2006), s. 509-510.

aşamasının yenilenmesi, yeniden oluşturulması gibidir. Bu aşamada örgütün misyon ve amaçlarına yönelik önceliklerin yeniden tartışılması ve ileriye dönük hedeflerin belirlenmesi söz konusudur. Geliştirme aşaması hem yönetici hem de çalışana performansı geliştirmek ve bu yolla organizasyonel etkililiğe de katkı sağlamak için birlikte çalışabilecekleri bir fırsat sunar¹¹⁵.

Performans geliştirme planı sadece düşük performans sergileyen problemlili çalışanları kapsayan bir etkinlik olarak algılanmamalıdır. Bu plan değerlendirmeye yönelik geri bildirim görüşmesinde çalışanla birlikte alınan karar ve bunlara yönelik eylemlerin önemli bir bölümünü yansıtır. Eksikliklerin ve performans problemleri ve engellerinin saptanmasından sonra, düşük performans sergileyen çalışan için davranış değişiklikleri gerekiyorsa, yönetici çalışanını bu konuda motive etme, iş tatminini artırıcı performans danışmanlığı vb. stratejiler uygulama, performans iyileştirici ve geliştirici eğitim vb. etkinlikleri planlama yoluna gider¹¹⁶.

Çalışanın performans düşüklüğüne yol açan davranışlarının düzeltilmesi amacıyla cezalandırıcı değil yapıcı ve yönlendirici bir disiplin anlayışı içinde disiplin prosedürleri uygulanabilir. Bu disiplin prosedürlerinin temel amacı istenmeyen davranışı düzeltmek olmalıdır. Tüm gelişime yönelik önleyici, düzeltici ya da yapıcı disiplin uygulamaları işe yaramadığında en son aşama çalışanın işten çıkartılması olmalıdır. Kabul edilebilir ya da mükemmel performans ortaya koyan çalışanların bu performans düzeyini koruması veya daha da iyileştirilip geliştirilmesi de önem taşımaktadır. Bu bağlamda başarılı çalışanın temel olarak gelişim planlarına dâhil edilmesi, çalışanı daha üst görevlere hazırlama, kariyer gelişimine yönelik stratejiler belirleme ve motivasyon artırımına yönelik ödüllendirmeler gibi anlamlara gelir¹¹⁷. Bu aşamadan sonra hazırlanan plan doğrultusunda sürekli olarak çalışanın gelişiminin takibi ya da izlenmesi önem taşımaktadır¹¹⁸.

¹¹⁵ Aguinis, **a.g.e.**, s.41.; Barutçugil, **a.g.e.**, s.256, 260.

¹¹⁶ Uyargil, **a.g.e.**, s.100.; Benligiray, **a.g.e.**, s. 250-251.

¹¹⁷ Uyargil, **a.g.e.**, s.100.; Benligiray, **a.g.e.**, s. 250-251.

¹¹⁸ John Stredwick, **An Introduction to Human Resources Management** (Oxford : Elsevier Buutterworth-Heinemann Linacre House,2005), s.293.

6. PERFORMANS YÖNETİM UYGULAMALARININ BAŞARILI OLMASINI SAĞLAYABİLECEK FAKTÖRLER

Performans yönetiminin ideal, arzulanan bir şekilde gerçekleştirilmesi çok sık rastlanır bir durum değildir. Uygulamaya yönelik bir takım mevcut kısıtlar örneğin eğitim ve gelişim ihtiyacını karşılamaya yönelik programlara yeterli bütçe ayrılmayıp, performans değerlendirme konusunda yöneticilerin önyargıları ya da zaman ve adanma gerektiren performans uygulamalarına yöneticilerin gerekli özeni göstermeyişleri ve bunun gibi çeşitli nedenlerden ötürü performans yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması çok sık gerçekleşen bir durum değildir denilebilir¹¹⁹.

Performans yönetimi uygulamalarının başarılı olmasını sağlayan ya da başarısızlığa yönlendiren tek bir faktörden söz etmek ya da nedenlerine dair oluşan sorulara tek bir cevap bulmak güçtür¹²⁰. Bu bağlamda performans yönetiminin başarılı olmasını sağlayacak genel bazı faktörlerin varlığından söz edilebilir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

___ Örgütsel amaç, stratejiler ve performansa yönelik planlar oluşturulurken bazı noktalara dikkat edilmesinin gerekliliği göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar şöyle belirtilebilir¹²¹:

- Piyasada oluşan hızlı değişimlerin farkında olunması,
- Önceki dönemlere ait örgütsel amaç ve stratejilerdeki değişimlerin kıyaslanması,
- Örgütsel amaç ve stratejilere yönelik gerekli değişimlerin yapılması,
- Bunlarla uyumlu olarak birimlerin hedef, görev ve sorumluluklarında gerekli değişikliklerin yapılması,
- Birimlerden gelen önerilerin dikkate alınması,
- Gerekli kaynak ve olanakların değerlendirilmesi,
- Performans yönetiminin açık, anlaşılır plan, hedef ve standartlara dönüştürülmüş örgütsel strateji ve felsefelerle uyum içinde olması ve çalışanların performans hedefleri ile örgütsel amaçların birbirini bütünler nitelikte olması¹²²,

¹¹⁹ Aguinis, **a.g.e.**, s.16.

¹²⁰ Hari Das, "Aligning Individual and Organizational Goals Through Performance Mananagement: Key to Organizational Excellence", **The Workplace Review**. (Eylül, 2004), s.21.

¹²¹ Balajhi, **a.g.e.**, s. 2.

- Performans ölçütlerinin doğru, net ve geçerli olması¹²³. Ölçütlerin tüm ilgili performans boyutlarını kapsar nitelikte olması, yani çalışan kontrolü dışında kalan önemsiz boyutları değil örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik uygulamaların başarısında kritik önem taşıyan boyutları içermesi¹²⁴.

___ Performans yönetim faaliyetleri iyi entegre edilmiş olmalıdır. Performansın planlanması, değerlendirilmesi, geri bildirim ve performans geliştirme aşamalarının bütünleşik bir şekilde birbirini tamamlar nitelikte olması sonsuz bir döngü olan performans yönetiminin başarısı için önem arz etmektedir. Tüm bu aşamalara yönelik uygulamaların işleyişi konusunda tüm birimlerin bilgi sahibi olması ve aynı farkındalık düzeyinde olması bir diğer önemli noktadır¹²⁵.

___ Etkili sistemler uygulama kolaylığı sağlayan sistemler olmalıdır. Pahalı, zaman alıcı ve anlaşılması güç sistemlerin uygulamada etkili olmasının güç olduğu söylenebilir. Örneğin performans verilerinin kolayca raporlanmasını sağlayan bir yazılım programı, bilgisayar teknolojisinden yararlanan bir organizasyona performans yönetimi uygulamaları için kullanımda etkililiği sağlayacaktır¹²⁶. Dolayısıyla bilgisayar teknolojisinden yararlanma da performans değerlendirme verilerinin kolayca derlenmesi, güvenilirliği ve diğer yönetim süreçleri içinde ulaşılabilirliği açısından uygulama kolaylığı sağlar¹²⁷.

___ Üst yönetimin katılım ve desteği sağlanmalıdır. Bununla birlikte çalışan desteğini sağlamaya yönelik kampanyaların başlatılması, bu konuyla ilgili sürekli bir iletişim ağının ve etkili bir liderliğin varlığı bu sayede performans yönetimi kavramı ile ilgili ortak bir resmin oluşturulmaya çalışılması başarıya katkıda bulunan bir diğer noktadır¹²⁸.

¹²² Das ,a.g.e., s.23.

¹²³ John M. Kamensky, "Key Ingredients for Successful Performance Management" , <http://www.businessofgovernment.org/>, (2006), s. 46. Erişim Tarihi:2009

¹²⁴ Aguinis a.g.e., s.17.

¹²⁵ N.Balajhi, "Making performance management systems work : A step by step approach to implementing a performance management system"<http://www.scribd.com/doc/12854351/Making-Performance-Managment-System-Work> , (27.02.2009)s.2. Erişim Tarihi: 2009.

¹²⁶ Aguinis ,a.g.e, s. 16.

¹²⁷ Uyargil, a.g.e., s. 1143-144.

¹²⁸ Balajhi, a.g.e., s.2; Michael Armstrong, **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines** (USA:Kogan Page Ltd. , 2006), s.181.

___ Performans yönetim uygulamaları çalışanlar için anlamlı, açık iletişime dayanan, adil ve samimi olmalıdır. Bu sürecin benimsenmesi ve etkililiği açısından oldukça önemlidir¹²⁹. Performans ile ilgili çalışanlara yönelik etkili geri bildirim mekanizmalarının mevcut olması, performans başarımları ve yetersizliklerinin etkileşimsel bir şekilde paylaşımı çalışanların nerede oldukları ve gelecekte nerede olmak istedikleri konusunda belirleyici bir veri sağlama ve denetim aracı olma niteliği taşıdığından önem arz etmektedir¹³⁰.

___ Performans yönetiminin çalışanlar ve yöneticilere yönelik gelişimsel eğitim programları uygulamaları, sürecin doğru ve tutarlı bir şekilde yürütülebilmesi için bir gerekliliktir. Yöneticiler açısından da uygulamalara yönelik bilgilendirme sağlayan, bu süreçte gerekli olan yetkinlikleri kazandırmayı ve geliştirmeyi sağlayıcı eğitim programları performans yönetiminin doğru bir şekilde uygulanmasını sağlayan bir diğer gerekliliktir¹³¹.

___ Son önemli bir nokta da çalışanı performansı ve organizasyona katkısından dolayı ödüllendirmektir. Çalışanın katkısının organizasyon açısından ne kadar önemli olduğunun hissettirildiği ve katkı ve başarılı eylemlerinden dolayı çalışan için anlamlı ödüllendirmelerin sunulduğu ortamların varlığı performans yönetiminin etkililiğini artırabilir¹³².

Performans yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasının ve başarı adına geliştirilen çeşitli faktörlerin dengeli bir şekilde uyumlaştırılmasının kapsamlı bir çalışma ve adanma gerektirdiği ve bunun başarımının yöneticilere, birey ve takımlara ve bütünsel olarak organizasyona sağlayacağı önemli geri dönüş göz önünde bulundurulmalıdır¹³³.

¹²⁹ Aguinis, **a.g.e.**, s. 17-18.

¹³⁰ John M. Kamensky, "Key Ingredients for Successful Performance Management" , <http://www.businessofgovernment.org/> , (2006), s. 46. Erişim Tarihi:2009

¹³¹ Uyargil, **a.g.e.**, s. 117-121-122-123.

¹³² B. Wilson Thomas ve Susan Malanowski , "Performance Management: What Are the Best Practices?" **The Compensation Handbook A-State-Of-The-Art Guide To Compensation Strategy and Design** (New York: McGraw-Hill, 2008.), s.453-458.

¹³³ Aguinis, **a.g.e.**, s.21.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS GERİBİLDİRİMİNİN VERİLMESİ VE GERİBİLDİRİM GÖRÜŞMESİ

Performans değerlendirme sürecinde, sürecin bütününe işlerlik kazandırmada performans geribildirim görüşmesi önemli bir rol üstlenmektedir. Performans geribildirim görüşmeleri yönetici ve çalışanlar için ortaklaşa hedefleri gerçekleştirmek ve yetersizliklere meydan okumak için bir fırsattır. Bir anlamda yönetici ve çalışanın oluşturduğu ittifaktır. Tüm uygulamalarda olduğu gibi bu uygulamanın da iyi bir hazırlık aşamasının ve temel prensiplerin uygulamaya geçirilmesi ile organizasyon ve çalışan açısından çok üretken bir şekilde yürütülmesi ve olumlu sonuçlar doğurması muhtemeldir¹³⁴.

1. GENEL OLARAK GERİBİLDİRİM KAVRAMI

Etkileşimin ayrılmaz bir parçası olan geribildirim, yapılan iş ya da davranışlar ve bunların yarattığı etkilere ilişkin bilgidir¹³⁵. Literatürdeki bir başka tanıma göre geribildirim, bireyin herhangi bir davranışının sonucunda ulaştığı bilgidir¹³⁶. Türk Dil Kurumu geribildirim kavramını ilk olarak "gönderilen bilgi veya talimatın alıcıda yaptığı etkiye ilişkin edinilen bilgi, dönüt" ikinci olarak da "yapılan bir davranışın, düzenlemenin sonucu hakkında insanın çevreden edindiği bilgi" olarak tanımlamaktadır¹³⁷. Bir diğer sözlükte geribildirim, "bir sürecin ya da faaliyetin çıktı ya da sonuçlarıyla ilgili elde edilen bilgi veya dönüt" olarak tanımlanmaktadır¹³⁸.

Geribildirim, günlük hayatta, sosyal ilişkilerde, aile fertleri arasında ve iş yerinde yani karşılıklı etkileşimin mevcut olduğu her yerde davranış ve bunların sonuçlarıyla ilgili olarak sıkça karşılaşılan bir kavramdır. Gündelik ilişkilerimizde söylediklerimize ya da davranışlarımıza verilen tepkilerden, patron ya da iş arkadaşlarımızın işimiz

¹³⁴ Çalık ,a.g.e, s 54.

¹³⁵ Roland Bee ve Frances Bee, **Yapıcı Geribildirim**. Çeviren : Bora Aksu ve Onur Cankoçak (Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti. .1997) , s.9.

¹³⁶ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış** (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim,Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını 2005), s. 164.

¹³⁷ www.tdk.org.tr . Erişim Tarihi:2009

¹³⁸ <http://dictionary.reference.com/browse/feedback>. Erişim Tarihi:2009

hakkındaki yorumlarından, bir çocuğun sobada elinin yanmasından sonra ateşin belli bir uzaklıkta güvenli olduğuna dair aldığı geribildirim kadar sürekli olarak geribildirim alınmaktadır¹³⁹. Bu geribildirimler bireyleri herhangi bir durum karşısında kendilerinden beklenen davranışları göstermeye yönlendirme sürecinin temel noktalarından biridir. Dolayısıyla neyi nasıl yaptığımızla ilgili aldığımız geribildirimler, öğrenme ve gelişmenin de temel noktasıdır¹⁴⁰. Yani, geribildirim davranışları düzenlemede yol gösterici niteliğinde olan ve bir kaynaktan elde edilen bilgidir¹⁴¹. Bu bağlamda genel olarak geribildirim öğrenmek, gelişmek ve değişmekle ilgili bir kavramdır denilebilir. Yapılan herhangi bir iş ya da faaliyeti takdir etme ya da daha da iyileştirmeye yönelik, hem davranış hem de sonuçlarla ilgili nesnel bir mesajdır. Birçok kişiye göre yargı veya hüküm olarak ifade edilen geribildirim daha iyi anlaşılması ve geribildirime dair yanlış algıların düzeltilmesi için geribildirim ne olduğunun yanı sıra ne olmadığının da açıklanması yol gösterici olabilir¹⁴²:

_ Geribildirim bir cezalandırma biçimi değildir. Bu nedenle de davranışlara yönelik sağlanan geribildirimlerin olumsuz olması şart değildir.

_ Geribildirim bir tarafın galip gelmesi gereken bir müsabaka ya da kişisel saldırı fırsatı değildir.

_ Geribildirim söz konusu olan tek bakış açısı değildir.

_ Karşılıklı etkileşimin bir parçası olan geribildirim, tek taraflı bir monolog değildir. Geribildirim kaynak ve alıcı arasında gerçekleşen ve her iki tarafı da etkileyen dinamik bir iletişim sürecidir.

¹³⁹ Bee, **a.g.e.**, s 7.

¹⁴⁰ Bee, **a.g.e.**, s. 7.

¹⁴¹ John C. Kunich ve Richard I. Lester, "Leadership and The Art of Feedback: Feeding the Hands that Back Us". **The Journal of Leadership Studies**, Cilt no 3 ,Sayı no: 4,(1996).

¹⁴² O. Jamie Haris, **Giving Feedback** (America: Harward Business School Publishing Cooperation, 2006), s. ix, s. 4-5.; Manuel London , **Job Feedback Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement** (USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2003) ,s.22.

2. PERFORMANS GERİBİLDİRİMİNİN AMACI VE ÖNEMİ

Performans geribildirimi çalışanların performanslarına dair aldıkları ve bu performansın onaylanıp gelişmesini sağlayan bir eyleme rehberlik eden bilgidir¹⁴³. Temelde gelecekteki performansı geliştirmek amaçlı sağlanan bu bilgi çalışanın geçmiş performansına dayanmakta ve iş performansının olumlu ve olumsuz yönlerini içermektedir¹⁴⁴. Yani geribildirim iş çıktı veya sonuçlarının nicelik ve niteliğine dair bilgi değişimini sağlayan performans yönetiminin önemli bir aracı olup aynı zamanda çalışanın bireysel ve örgütsel hedeflerin ne kadarını gerçekleştirdiği konusunda veri niteliği taşımaktadır¹⁴⁵.

Hem yönetici hem çalışan açısından geribildirim, performans yönetiminin kritik bir bölümünü oluşturur. Yönetici açısından geribildirim, çalışanın performansını geliştirmek ya da istenilen düzeyde tutmak, çalışan açısından iş beklentileri doğrultusunda "neredeyim?" sorusunun yanıtını karşılamak için kullanılan bir performans yönetim tekniğidir¹⁴⁶.

Genel tanımıyla çalışanın performans ve davranışlarının niteliği hakkında değerlendirmeleri içeren geribildirim, iyi davranışların kuvvetlendirilmesi ve başarısız olanların düzeltilmesi için eylemlere yönelik kullanılabilir ve somut bilgilerden oluşan bir öncüdür. Organizasyonun aynı ve farklı birimlerinde çalışanların kendi davranış ve eylemlerinin diğerlerini nasıl etkilediğini, bütünü oluşturan parçaların nasıl bir araya geldiğini gösteren önemli bir gerekliliktir¹⁴⁷. Hangi davranış ve faaliyetlerin standartlara ulaşmada başarılı olduğu ve bunların yeniden ortaya konulabilmesi, hangi davranışların standartlara ulaşmada yetersiz kaldığı ve bunların tekrarlanmaması konusunda geribildirim bir bilgilendirme aracıdır¹⁴⁸.

¹⁴³ London ,a.g.e., s. 11. ; Bee, a.g.e., s.9.

¹⁴⁴ Aguinis,a.g.e., s .206-206.

¹⁴⁵ Chistopher D Lee , "Feedback, Not Appraisal", **HR Magazine** Cilt no 51, Sayı no 11 (2006), s. 111, ; Dahlgren Maza, "Effective Feedback Improves Job Satisfaction", **Nursing Management**, Cilt no 17, Sayı no 9, (Eylül 1986), s. 34 .

¹⁴⁶ Michael Smith "Feedback As A performance Management Technique" ,**Management Solutions** Cilt no 32, Sayfa no 4, (Nisan 1987), s. 20.

¹⁴⁷ " Geribildirim" <http://www.turkforum.net/showthread.php?t=552773>, (22.05.2007). Erişim Tarihi:2009 ; Serap Benligiray, " 360° Geribildirim Kısa Dönemli Bir Yönetim Modası mıdır? " **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt no 19, Sayı no: 1-2: 55-73,(2003), s.58.

¹⁴⁸ Tim Russel, **Effective Feedback Skills** (London :Kogan Page ,1998), s. 25.

Bu aracın taşınması gereken temel özellikleri belirgin, yeterli sıklıkta, zamanlı, güvenilir ve ilgili olmasıdır. Geribildirim belirgin olması içerdiği konuların belirgin bir konuya ait olması anlamına gelir. Verilen geribildirimler devamlılık taşınmalı ve bu devamlılığın ya da sıklığın derecesi yapılan işe göre belirlenmelidir. Ayrıca geribildirim aradan zaman geçmeden, en kısa sürede yani zamanlı olarak verilmelidir. Geribildirim güvenilir bir kaynaktan gelmesi bir diğer tercih edilen özelliktir. Sağlanan geribildirimler çalışanın kendi kontrolleri dâhilinde olan durumlar ve çalışan davranışlarına ilişkin olmalıdır¹⁴⁹.

Günümüz iş dünyasında organizasyonların başarıları büyük ölçüde çalışanların sürekli olarak iş performanslarını geliştirmelerinden geçmektedir ve bu konuda yapılan çalışmalar geribildirim iş performansını istenilen düzeyde sürdürme ve geliştirme konusunda bir gereklilik olduğunu net bir şekilde ortaya koymaktadır¹⁵⁰. Herhangi bir basketbol maçında oyuncuların nasıl bir performans sergilediğini gösteren maç skorunun belirtilmediği bir oyun düşünülemez. Oyuncuların nasıl bir oyun ortaya koyduklarını bilmeleri sürdürülebilir motivasyon ve başarıya ulaşma açısından takım oyununun en temel unsurlarından biridir. Bu benzetmede olduğu gibi çalışanların da hedeflere yönelik ortaya koydukları iş performanslarını yansıtan bilginin veya geribildirim varlığı performans gelişimine yardımcı temel unsurlardan bir tanesidir¹⁵¹.

Geribildirim iş performansını geliştirmede sihirli bir değnek değildir, fakat sağladığı yararlar düşünüldüğünde çok önemli bir araç olduğu yadsınamaz¹⁵².

Geribildirim öncelikle performans standart ve hedefleri doğrultusunda çalışanın davranış ve eylemlerini kontrol eder ve bunları yönlendirir¹⁵³. Bu yolla çalışanlar davranışlarının doğru olup olmadığını, daha yüksek hedeflere ulaşabilmelerinde ne yapmaları gerektiği konusunda fikir sahibi olurlar ve performans belirsizliği giderilmiş olur. Bu da gelişim adına çalışanların neyi öğrenmeleri gerektiği konusunda bir veri

¹⁴⁹ Özkalp , **a.g.e.**, s. 166-167 .

¹⁵⁰ Wing Lam, XU HUANG ve Ed Snape, " Feedbak seeking behavior and leader-member exchange : do supervisor-attributed motives matter? " **Academy of Management Journal** , Cilt no 50, Sayı no 2, (2007),s. 348; Mary Beth DeGregorio, ve Cynthia D. Fisher , "Providing performance feedback: Reactions to Alternate Methods", **Journal of Management** , Cilt no 14, Sayı no 4 ,(Aralık 1988), s.605.

¹⁵¹ Alexander Hiam, **Motivational Management**. (USA: AMACOM, 2002), s.114.

¹⁵² Aguinis, **a.g.e.**, s. 206.

¹⁵³ Bee, **a.g.e.**, s 10 ; London, **a.g.e.**, s. 14.

oluşturarak farkındalığı, bireysel öğrenme ve yeni beceri kazanımını arttırır. Alınan tüm geribildirimlerle çalışan davranış ve eylemlerinde adım adım gerçekleştirilen değişimler, ortaya çıkan performans problemleri ile nasıl başa çıkmaları gerektiği konusunda çalışanlara yardımcı olur, hata kaynaklarını ortaya koyar ve zor durumlarda ne kadar kontrol ve güç sahibi olabildiklerini gösterir. Hangi performans unsurlarının önemli olduğunu bilen ve kendilerinden ne düzeyde performans beklendiği bilgisine sahip olan çalışan, performans hedeflerini gerçekleştirmede örgüte bireysel katkılarını, bu anlamda neyi doğru yaptığını fark eder ve bu yönetim desteğini alma, tanınma, önemsenme ve yaptığı işi sahiplenme duygularını arttırır. Maddi bir getiri sağlamasa da neyi doğru yaptıklarını öğrenmek bireyler için önemlidir. Bu da geribildirim başlı başına bir destekleyici unsur olduğunu vurgular. Bireysel motivasyonu artırmanın yanı sıra geribildirim, bir işi gerçekleştirmede birlikte hareket etmek gerektiğinde, bireylerin birbirlerine sağladıkları geribildirimlerle, takımın performans hedefleri üzerinde ortak bakış açısını geliştirir¹⁵⁴.

Geribildirim verme gerekliliği üstlerin çalışanları konusunda daha fazla bilgi edinmesini teşvik etmesi açısından da önemlidir. Sağlanan geribildirimlerle çalışanın ilerleme kaydetmesi üst için bir motivasyon kaynağı olur¹⁵⁵.

Temel amaçları arasında davranış ve performans standartlarına ulaşmada gerçekleştirilmesi gereken eylemlere öncülük etmek, hedeflere ulaşımı kolaylaştırmak, örgüt içerisindeki konumu ve katkılarına dair çalışana bilgi sunarak katılım ve gelişimi arttırmak, gelecek performans hedefleriyle ilgili kendisinden beklenenlere netlik kazandırmak suretiyle belirsizliği azaltarak güven oluşturmak ve planlara yön vermek, sürekli etkileşimi ve gelişimi etkin kılarak çalışanların örgütün bütününe sağladıkları katma değeri arttırmak olan geribildirim¹⁵⁶; kısaca çalışan davranışlarını istenilen şekilde yönlendirdiği, çalışanları motive ettiği ve iş ile ilgili gelişim sağladığından ötürü oldukça önemlidir¹⁵⁷.

¹⁵⁴ London, **a.g.e.**, s. 14- 15.

¹⁵⁵ "Geribildirim" <http://www.turkforum.net/showthread.php?t=552773>, 22.05.2007. Erişim Tarihi:2009

¹⁵⁶ Sharon Armstrong ve Madelyn Appelbaum, **Stress –Free Performance Appraisals** (Canada: Career Pres, 2003), s. 22.

¹⁵⁷ Die Kamp , **Successful Appraisals In a Week** (London: Hodder&Stoughton,1998)s. 13-14 ; Aguinis, **a.g.e.**, s. 206.

3. PERFORMANS GERİBİLDİRİM TÜRLERİ

Literatürde temel olarak iki tür geribildirimden söz edilmektedir. Bunlar; pozitif geribildirim ve negatif geribildirimdir. Bazı kaynaklarda geribildirim yapıcı ve yıkıcı olarak da sınıflandırıldığını görmek mümkündür¹⁵⁸. Bu çalışmada geribildirim, pozitif ve negatif geribildirim olmak üzere iki şekilde ele alınacaktır.

3.1. Pozitif Geribildirim

Pozitif geribildirim çalışanın standartlarda ya da daha yüksek performans sergilediği durumlarda verilen geribildirim türüdür. Bu tür geribildirim çoğunlukla performansın teknik ve davranışsal boyutlarıyla ilgili öven ve takdir eden olumlu ifadelerden oluşur. Aynı zamanda pozitif geribildirim, olumlu eylem ya da performansın tekrarlanmasını sağlayan bir pekiştiricidir¹⁵⁹. Bu tür geribildirim bir anlamda çalışanın davranış ve faaliyetlerinin doğru bulunması, onaylanıp kabul edilmesi eylemidir¹⁶⁰. Çalışanlara pozitif geribildirim verildiğinde genellikle kullanılan olumlu ifadeler çalışanın performans hedeflerine yapmış olduğu değerli katkı hakkında bilgilendirme niteliği taşır¹⁶¹. Dolayısıyla pozitif geribildirim bilgi değeri taşıdığından dolayı oldukça önemlidir. Çalışana neyi iyi yaptığı, hangi konuda yüksek performans sergilediği ve kendisinden hangi davranışı tekrar etmesinin beklendiğine dair önemli bilgiler sunar¹⁶². Pozitif geribildirim vermek bilgi değeri taşımasının ötesinde bazı sebeplerden ötürü oldukça önem taşır. Bu sebepler aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁶³:

___ Pozitif geribildirim çalışanı başarıya odaklar. Bir anlamda örgütün başarısına katkı sağlayan eylem ya da sonuçlar çalışan açısından bir ödül niteliği taşır. Bu da çalışanı

¹⁵⁸ Kurtuluş Kaymaz . "Geribildirim Sisteminin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama." (Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s.8.

¹⁵⁹ A. Milligam Robert, "Benefits of feedback", **Human Resources** ,Cilt no 17 Sayı no: 4, (Mayıs 2005) s. 26; Kaymaz, **a.g.e.**, s. 9.

¹⁶⁰ Patti Hathaway, **Giving and Receiving Feedback Both Critical and Positive** (USA: Course Technology Crisp 1997)s. 81.

¹⁶¹ Linda S. Hartenian, ,Laura L. Koppes ve Alan Hartman , **The Journal of Behavioral and Applied Management**, Cilt no 4 Sayı no 1 ,(Summer/Fall 2002) ,s.25.

¹⁶² Susan J. Ashford, ve Anne S. Tsui, , "Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking", **Academy of Management Journal**, Cilt no 34, Sayı no: 2, (Haziran 1991) s. 254.

¹⁶³ Robert A.Milligam, "Benefits of Feedback", **Human Resources** , Cilt no 17, Sayı no: 4, (Mayıs 2005) s. 26.; Hathaway **a.g.e.**, s. 85.

başarı odaklı davranışlara yönlendirir ve bu sonuca götüren davranış ve eylemlerin tekrar edilme olasılığını artırır.

___ Elde edilen başarı çalışanın örgüt için önemini vurgular ve çalışan motivasyonunu artırır.

___ Pozitif geribildirim çalışan ve yöneticisi arasındaki ilişkileri geliştirir ve taraflar arasındaki iletişim, güven ve sadakati artırır.

Pozitif geribildirim sağlanırken dikkat edilmesi gereken çok önemli bir nokta sadece başarılı performansa ilişkin geribildirim sunulmasıdır¹⁶⁴. Bu yapılırken aşağıdaki üç husus tanımlanmalıdır¹⁶⁵:

___ Pozitif geribildirimi hak eden spesifik davranış ya da performans,

___ Söz konusu davranış ya da performansın niçin pozitif geri bildirime değer olduğu,

___ Davranış ya da performansın etkisi ya da sonuçları.

Pozitif geribildirim vermeden önce yöneticilerin bazı soruların yanıtlarını aramaları ve bu yanıtlardan yola çıkarak bir plan oluşturmaları yol gösterici olabilir. Bu sorular şu şekilde belirtilebilir¹⁶⁶:

— Pozitif geribildirime değer davranış ya da performans nedir?

— Pozitif geribildirim pekiştireceği spesifik davranışlar nelerdir? Hangi davranış veya sonuçlar gelecekte tekrarlanmalıdır?

— Pozitif geribildirim var olan görev ve sorumlulukların geliştirilmesi ile mi yoksa yeni görev ve sorumluluklarla mı ilgilidir?

— Verilen pozitif geribildirim çalışana motivasyon sağlayacak mıdır?

¹⁶⁴ Robert A. Milligam, "Benefits of Feedback", **Human Resources** , Cilt no 17, Sayı no 4 ,(Mayıs 2005) ,s. 26.

¹⁶⁵ Gary S. Topchik , **The Accidental Manager** (New York,USA:Silver Star Enterprises, 2004), s.108.

¹⁶⁶ Topchick, **a.g.e.**, s.108-109. ; Hathaway ,**a.g.e.**, s.86.

—Pozitif geribildirimın sağlayacağı yararlar nelerdir?

Organizasyonlarda pozitif geribildirim verilmesi daha kolay bir şekilde gerçekleşmektedir. Çünkü bireyler olumlu bilgi ya da haberleri vermeye ve almaya daha çok meyillidirler. Bu bağlamda dikkat edilmesi gereken nokta, pozitif geribildirim sık tekrarlanmasından dolayı ortaya çıkabilecek zarar verici etkileridir. Çalışanlar açısından sık pozitif geribildirim almak, çalışanın hedeflere yönelik olarak geliştirdiği stratejilerinin halen etkili olup olmadığını değerlendirme yetisini zayıflatmakta ve zarar vermektedir¹⁶⁷. Pozitif geribildirim çalışanın neyi iyi yaptığı ve bu yönde hangi davranışları tekrar etmesi gerektiği konusunda taşıdığı bilgi değeri vardır, fakat çalışanın moral ve motivasyonunu düşürme kaygısı ya da negatif geribildirim vermeyi erteleme vb. ya da çalışanın negatif geribildirim almayı öz benliğine yönelik bir tehdit olarak algılaması gibi sebeplerle sık sık verilen ve alınan pozitif geribildirimlerin düzeltme ve geliştirmeye yönelik eylemler konusunda bilgi edinimini zayıflattığı söylenebilir¹⁶⁸.

3.2. Negatif Geribildirim

Negatif geribildirim çalışan performansı beklenilenin veya standartların altında kaldığı durumlarda sunulan bilgiyi içermektedir¹⁶⁹. Bu bilgi söz konusu olan alanda teknik ve davranışsal gelişmeyi hedeflemekte, kullanılan *negatif* kelimesi ise bireye dönük eleştirel fakat yapıcı bilgiyi ifade etmektedir. Bu geribildirim temeli amacı, çalışanın gelecek performansını geliştirmesine yardımcı olabilmektir¹⁷⁰.

Negatif geribildirim en temel amacının belirtildiği gibi performansı geliştirmek olmasına karşın, çoğunlukla tersi bir etkiye yol açtığını söylemek mümkündür. Genel olarak çalışanın negatif geribildirim karşısında gösterdiği tepki çalışanın kişilik

¹⁶⁷ P. G. Audia ve E. A. Locke, "Benefiting From Negative Feedback", **Human Resources Management Review** No 13: 631-646,(2003), s. 642.

¹⁶⁸ Susan- Tsui Ashford, ve S. Anne., "Self Regulation for Managerial Effectiveness: The role of Active Feedback Seeking", **The Academy of Management Journal** , Cilt no 34, Sayı No: 2 ,(Haziran 1991) s. 254- 255.

¹⁶⁹ Aguinis, **a.g.e.**, s. 211.

¹⁷⁰ Kaymaz, **a.g.e.**, s. 10 .

özelliklerine, mesajın içeriğine ve geribildirim sağlayıcısının özelliklerine bağlı olarak değişmektedir¹⁷¹.

Negatif geribildirim genellikle yöneticiler tarafından çokça tercih edilen bir geribildirim türü değildir. Bunu arkasında yatan sebeplerden biri verilen geribildirim karşılığında çalışan olumsuz tepki gösterme olasılığı ve bu tepkinin olası sonuçları, çalışanın savunmaya yönelik tavırları ve bunların sonunda çalışan ile yönetici arasındaki ilişkinin zarar görme endişesidir. Diğer de, negatif geribildirim almanın çalışanın moralini bozması ve motivasyonunu düşürmesi ve stres oluşturma endişesidir¹⁷².

Var olan performans problemleriyle ilgili çalışana geribildirim sağlamamak ve çalışanın standartların altında düşük performans sergilemesine devam etmesine izin vermek çalışanın iş güvenliğine yönelik bir risk faktörü niteliğinde olmasından dolayı çalışana yapılan bir haksızlık olarak değerlendirilebilir¹⁷³. Doğru ve uygun bir şekilde verildiğinde kullanışlı ve değerli bilgi olmasından ötürü negatif geribildirim, çalışanlar için önemli bir gelişim fırsatı yaratır. Çalışanın negatif geribildirim almaya açık olması ve yöneticinin negatif geribildirimi verirken olumlu bazı politika ve yollar izlemesi oldukça önemlidir. Bunları kısaca şöyle özetlemek mümkündür¹⁷⁴:

__Çalışan performansı hakkında detaylı bilgi sahibi olmak, çalışanın düşük performansına dair spesifik örnekler sunmak,

__ Çalışanın kontrolü dışında performans düşüklüğüne neden olan birtakım sebeplerin varlığını göz önünde bulundurarak çalışanın kendisini ifade etmesi, bir bakıma kendini savunmasına imkân vermek,

__ Çalışana karmaşık bir mesaj sunmamak, negatif geribildirim verilmek isteniyorsa sadece bu tür geribildirim vermek ve pozitif ve negatif geribildirimi ayrı zamanlarda vererek iletişim karmaşasını önlemek,

¹⁷¹ Remus Ilies, Irene E. De Pater ve Tim Judge, " Differential Affective Reactions To Negative and Positive Feedback , and The Role of Self-esteem", **Journal Of Managerial Psychology**, Cilt no 22, Sayı no 6,(2007)s. 593.

¹⁷² Aguinis, **a.g.e.**, s. 211.

¹⁷³ R. Peter Garber , **Giving and Receiving Performance Feedback** (Canada: HRD Pres, Inc., 2004) , s. 31-32.

¹⁷⁴ Garber, **a.g.e.**, s 33-35.

___ Geribildirim sunarken öznellikten uzak olmak, negatif geribildirim kendi içinde yapıcı olmasını sağlamak ve yalnızca şu konularda çalışanı bilgilendirmek:

- Performansın beklenen standartların altında olmasına neden olan olası sebepler,
- Performans gelişimi için çalışanın yapması gerekenler,
- Bu performansa ilişkin gelişmelerin çalışana nasıl bildirileceği ve ne kadar sıklıkla performansın gözden geçirileceği,
- Negatif geribildirim verilirken düşük performansa ilişkin sonuçların neler olduğu ya da olabileceğine dair mevcut ve olası sonuçlara vurgu yapmak.

4. PERFORMANS GERİBİLDİRİMİ VERME YÖNTEMLERİ

Performans dönemi içinde çalışanın faaliyetinin sonucunda hemen verilen anında geribildirim, performans dönemi içinde iki ya da üç ayda bir çalışana performansına ilişkin verilen ara geribildirim ve planlı, belirli amaçları olan tarafların hazırlanarak geldikleri ve genelde yıl sonunda performans değerlendirmelerine ilişkin verilen geribildirim olmak üzere üç geribildirim zamanından söz etmek mümkündür. Bu bağlamda organizasyonlarda yer alan iki tür geribildirim görüşmesinden söz etmek mümkündür. Bunlar biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) geribildirim görüşmeleridir¹⁷⁵.

Biçimsel olmayan geribildirim görüşmesi çalışana yöneticisi tarafından günlük etkileşimler yoluyla, iyi ya da kötü performansın fark edilmesinin hemen ardından aktarılan ve yöneticinin çalışanın beceri ve davranışlarının farkında olduğunu yansıtan bir türdür. Örneğin bir yöneticinin çalışanın işinde yaptığı hatayı fark edip hemen ardından neyin ters gittiğini ya da problemin ne olduğunu sorması buna bir örnek olarak verilebilir. Performansın hemen ardından çalışana aktarılan bu değerlendirme hedeflenen davranış değişikliğini gerçekleştirmekte etkilidir. Bu çalışmada geniş olarak yer verilecek olan biçimsel görüşme kısaca çalışan ve yöneticisi arasında resmi olarak ve çoğu organizasyonda genellikle yılda bir kez gerçekleştirilen bir görüşme türüdür.

¹⁷⁵ "Performans Yönetiminin Görevleri " <http://www.1bilgi.com/halkla-iliskiler/3004/performans-yonetiminin-gorevleri.html>, (06.11.2007). Erişim Tarihi: 2009.

Temel olarak çalışanın geçmiş iş performansını değerlendirir ve geleceğe yönelik hedefler oluşturur¹⁷⁶.

Verilen bu geribildirimlerin etkili olması geribildirim farklı iletişim modelleri kullanılarak çalışana aktarılmasını gerekli kılmaktadır. Bu anlamda geribildirim yazılı, sözlü ya da yazılı artı sözlü olarak çalışana aktarılabilir. Yazılı geribildirim çalışanın değerlendirme dönemi içindeki performansına ilişkin yazılı bir biçimde oluşturulan rapor niteliği taşır. Bu geribildirim doğru, objektif, yapılan değerlendirmeyi anlamayı güçleştirmeyen sade ve kolay anlaşılır bir dile sahip olması ve sözlü değerlendirmeyle desteklenmesi önem taşır. Performansa ilişkin yazılı geribildirim tek başına yeterli değildir. Yönetici ve çalışanın yüz yüze sözlü etkileşimleri ile sağlanan geribildirim performans gelişimi için önemli bir kaynaktır. Sözlü geribildirim verilirken yöneticinin çalışana aktarmak istediklerini gözden geçirmesi, önemli noktalar üzerinde durması, üzerinde durulan noktaların performansa ilişkin olması ve çalışana soru sorma fırsatı verilmesi gerektiği hatırlanmalıdır¹⁷⁷.

5. PERFORMANS GERİBİLDİRİM GÖRÜŞMESİ VE YÖNETİM UYGULAMALARINDAKİ YERİ

Performans yönetiminde, performans değerlendirmelerinin temel amaçlarından biri olan çalışan performansını geliştirmek için, değerlendirme sonucu elde edilen bilgi veya çalışan performansına ilişkin sonuçların geribildirim yolu ile çalışana aktarılması gerekmektedir. Bu bağlamda organizasyonlarda performans yönetiminin çok önemli bir aşaması olan ve çalışan ile yöneticisi veya nezaretçisi arasında gerçekleştirilen performans geribildirim görüşmeleri gerçekleştirilmektedir¹⁷⁸. Performans geribildirim görüşmesi, çalışan performansının tartışıldığı ve uygulamaya hem yönetici hem de çalışanın görüşlerinin dâhil edildiği resmi bir görüşme türüdür¹⁷⁹. Bu görüşme temelde çalışan ve yöneticisi arasında geçen, çalışanın hedeflere yönelik geçmiş performansının, gelecek performans hedef ve beklentilerinin, profesyonel anlamda çalışanın güçlü ve

¹⁷⁶ Hanna Karlsson ve Karı Lukka , "The Existence And Role Of Formal And Informal Feedback Inorganizational Control", www.themindfulinternationalmanager.com/mim_8_2.pdf, Erişim Tarihi: 2009, s.12.; lipas.uwasa.fi/ktt/lasktoim/tuto2008/KarlssonHannaTuto2008.pdf, Erişim Tarihi:2009

¹⁷⁷ "How To Give Effective Agent Feedback" <http://66.70.71.141/tutorial-howto-mod4.pdf>, Erişim Tarihi: 2009.

¹⁷⁸ Uyargil , *a.g.e.*, s. 86 .

¹⁷⁹ Aguinis ,*a.g.e.*, s. 213.

zayıf yönlerinin, gelişim düzeyi ve planlarının tartışıldığı biçimsel bir toplantıdır¹⁸⁰. Bu görüşme bir anlamda, geçmiş yıla dair bir kapanış ve gelecek yıla dair bir başlangıcı ifade etmektedir¹⁸¹.

Performans geribildirim görüşmesini de içeren performans yönetimi organizasyon başarısı için çok önemli bir gerekliliktir. Çalışanlar performans düzeyleri, eksik ve geliştirilmesi gereken yönleri ve bu konuda ne yapmaları gerektiği konusunda bilgi almak isterler. Fakat geribildirim görüşmesinin gerçekleştirilmediği bir performans yönetimi süreci, parmakları olmayan bir eldiven kadar yararsızdır¹⁸². Bu görüşmeler dar anlamda üç temel amacı gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu amaçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür¹⁸³:

___ Fiili performansı hedeflenenin altında olan çalışanın davranış ve eylemlerini değiştirmek,

___ Beklenen yönde performans gösteren çalışanların davranışlarını bu yönde sürdürmelerini sağlamak,

___ Çalışanın yüksek performans sergilemesini sağlayan olumlu davranışlarını saptamak ve pekiştirmek.

Yukarıda belirtilen amaçlara ek olarak geribildirim görüşmesinin hem örgütsel hem de bireysel boyutta yarar sağlaması açısından aşağıdaki genel amaçlara da hizmet etmesi gerekmektedir¹⁸⁴:

— Görüşülen personelin geçmiş performansından yola çıkarak güçlü ve zayıf yönlerini saptamak,

¹⁸⁰ http://hr.fiu.edu/index.php?name=performance_discussion1#self, Erişim Tarihi: 2009.

¹⁸¹ "Effective performance Management Guidebook Northeastern University Human Resources Management", <http://www.northeastern.edu/hrm/pdfs/Compensation/PerfMgmtGuidebook.pdf>, 2007,s.18. Erişim Tarihi:2009

¹⁸² Black, **a.g.e.**, s. 75.

¹⁸³ K. Aswathappa, **Human Resource and Personel Management Text and Cases** (New Delhi: The McGraw-Hill Companies ,2005) s. 256 .

¹⁸⁴ Sandra Bunting , **The Interviewer's Handbook** (UK&USA:Kogan Page, 2005), s. 104; Aguinis, **a.g.e.**, s. 215.

- Çalışanın geliştirilmeye ihtiyacı olan alanlarını belirleyip, performans problemlerini tanımlamak ve bunlara ilişkin çözüm önerileri sunmak ve çalışana performansını geliştirme fırsatı vermek,
- Ücret ve kariyere dair kararlarla ilgili çalışanı bilgilendirmek,
- Geleceğe dair geliştirici planlar yapmak,
- Çalışan ve yöneticisi arasındaki ilişkileri güçlendirmek.

Formel geribildirim görüşme yapılmasının temel gerekçesi, beklenen performansı ortaya koyması, motivasyonel ve gelişimsel konulara odaksal bir vurgu yapıyor olmasıdır. Bir anlamda geçmiş anılamının ışığında geleceği tasarlamının bir aracıdır. Geribildirim görüşmesi, "Nerede olmalıyız? " ve " Neredeyiz ve Nereye gidiyoruz? " gibi temel soruları yanıtlar. İşle ilgili konuların yer aldığı çift yönlü bir iletişim olan geribildirim görüşmesi, gelecek iş hedefleri ve gelişim planlarına dair bir dayanak oluşturur. Bu görüşmeler bir bakıma geleceği planlamak için organizasyonda mevcut olarak neler yapıldığı ve işlerin nasıl gittiğine dair adeta bir sayım alıştırması olarak algılanabilir. "Geçmiş ancak bize bugünü ve geleceği öğretiyorsa faydalıdır" düşüncesinden yola çıkarak, geribildirim görüşmesinin performans yönetimi açısından oldukça önemli olduğu söylenilebilir¹⁸⁵.

Genel olarak yıl sonunda gerçekleştirilen performans geribildirim görüşmelerine, hem çalışan hem de yönetici endişe ile bakarlar¹⁸⁶. Bu endişenin çalışan ve yönetici açısından birtakım geçerli sebeplerinin mevcut olduğu söylenebilir. Yönetici açısından endişe sebepleri arasında kötü performans sonuçlarını iletme güçlüğü, görüşmeye hazırlanmak için yeterli zamanın olmayışı, bu konuda yeterli eğitim almamış olması, kendisine yakın duran çalışanlara karşı objektif olma zorluğu, eleştiri ile profesyonel gelişimi birbirinden ayırabilme güçlüğü ya da çalışan tarafından ortaya atılan gündem dışı konular ve gösterilen tepkiler sayılabilir. Çalışan açısından ise, geribildirim görüşmelerinin stres unsuru olma sebepleri, görüşmenin performansına ilişkin başarı ya

¹⁸⁵ Michael Armstrong , **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines** (London&Philadelphia,:Kogan Page , 2006),s 78 -81 .

¹⁸⁶ Richard Rudman , **Performance Planning and Review Making Employee Appraisals Work** (Singapore :CMO Image Printing ,2003) , s. 115.

da başarısızlık durumu olarak görülmesi, yöneticinin ortaya koyduğu gündem dışı konular -daha önce hiç ele alınmamış yetersizlikler ve olumsuzluklardan söz etmek, görüşmenin karşılıklı etkileşime dayanmaması, görüşmede negatif unsurların varlığı ve yargılanma korkusu endişe verici durumlardır ¹⁸⁷.

6. PERFORMANS GERİBİLDİRİM GÖRÜŞMESİNİN AŞAMALARI

Performans geribildirim görüşmesi hazırlık, yürütme ve gelecek planlaması ile görüşmenin belgelendirilip sonlandırılması aşamalarını içermektedir.

6.1. Hazırlık

Bu bölümde geribildirim görüşmesi öncesinde yönetici ve çalışanın hangi tür çalışmalar yaparak görüşmeye kendilerini hazırlamaları ve yapılan hazırlıkların görüşme sürecine olan katkıları üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

6.1.1. Görüşenin Geribildirim Görüşmesine Hazırlığı

Performans geribildirim görüşmesi çoğu yönetici için hoşnut olunan bir uygulama değildir. Birlikte çalışılan insanlara iş performansları konusunda geribildirim verilmesi genellikle tedirginlik yaratan bir duygudur ¹⁸⁸. Fakat görüşme süreci yöneticinin işinin önemli bir parçasıdır ve etkili bir şekilde gerçekleştirildiğinde çalışanın gelecek performansına katkı sağlayan oldukça önemli bir uygulamadır ¹⁸⁹. Bu uygulamanın başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için yöneticinin görüşme öncesi bazı hazırlıklar yapması gerekmektedir. Bu aşamada çalışan performansını değerlendirmeye ilişkin verilerin toplanması ve yöneticinin ön hazırlığı yer almaktadır. Yönetici görüşme öncesi yapılan değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak gerçekleşen ve hedeflenen performans arasındaki karşılaştırmaları gözden geçirerek çalışanın performansının olumlu ve olumsuz yönlerini mülakatta görüşmek üzere belirlemelidir. Organizasyonda yapılan performans analiz sonuçlarının, iş gereklerinin, yıllık değerlendirme dönemi süresince yöneticinin çalışan performansına ilişkin tutmuş olduğu notlarının, dönem başında gerçekleştirilen performans planlama görüşmesinde alınan notların, çalışanın iş

¹⁸⁷ Sharon Armstrong ve Madelyn Appelbaum, **Stress –free Performance Appraisals** (Canada: Career Press, 2003) ,s.13-17.

¹⁸⁸ Paul Falcone ve Randi Sachs , **Productive Performance Appraisals** (USA:AMACOM,2007), s.54 .

¹⁸⁹ Robert Bacal ve Max Douglas , **Perfect Phrases for Performance Reviews** (USA: Mc-Graw Hill, 2002) s.3.

hedeflerine yönelik olarak gerçekleştirdiği ve sunduğu faaliyetlerin raporlarının yöneticide mevcut olması ve gözden geçirilmesi oldukça önemlidir. Yöneticinin özellikle söz konusu performans dönemine ilişkin değerlendirme sonuçlarını dikkatlice okuması, mutabık kalınan performans hedeflerini ve en son görüşmeden bu yana çalışanın hangi alanlarda gelişim gösterdiğini incelemesi gerekir¹⁹⁰.

Yöneticinin ilgili diğer kaynaklardan çalışanın iş becerileri, aldığı eğitimler, performans düzeyini yansıtan görüş ve bilgiler alması da yararlı olacaktır. Bu tür bilgilerin elde edilmesi görüşmenin daha objektif olması ve olası hataların azaltılması açısından önemlidir¹⁹¹. Yöneticinin değerlendirme formunun bir kopyasını çalışana görüşme öncesi ulaştırması, çalışanın kendi performansının konu edildiği bir görüşmeye hazırlanmasını sağlamak için önemli bir gerekliliktir¹⁹².

Performans görüşmesi öncesinde çalışanlarla kısa bir toplantı yapılabilir ve görüşmenin gereklerine ve gündemine ilişkin aydınlatıcı bilgi verilebilir. Ek olarak toplantıda nelerin yapılacağı ve çalışanların hazırlık yapmaları için gereken şeyler kısaca aktarılabilir¹⁹³. Yönetici tüm gözden geçirmelerinin sonunda görüşmenin yürütülmesine ilişkin yönlendirici bir eylem planı hazırlamalıdır. Bu eylem planında görüşmede hangi konuların hangi sırayla ele alınacağı, görüşme atmosferinin nasıl oluşturulacağı, hangi hususların ne kadar vurgulanacağına dair bir plan oluşturulmalıdır¹⁹⁴. Örnek bir eylem planının adımları şöyle belirtilebilir¹⁹⁵:

- Çalışanı rahatlatmak ve samimi bir ortam oluşturmak adına bir giriş konuşması yapmak ve gündemi ve görüşmenin amacını ifade etmek,
- Performans değerlendirme sonuçlarını birlikte gözden geçirmek,

¹⁹⁰ Deniz Tunçer, "Performans Değerleme Mülakatları", www.deniztuncer.com/b2_3.aspx. Erişim Tarihi:2009 ; Dick Grote , **The Performance Appraisal Question and Answer Book** (USA:AMACOM,2002), s. 114-115.

¹⁹¹ Die Kamp , **Successful Appraisals In a Week** (London: Hodder&Stoughton,1998), s.42.

¹⁹² Michael Armstrong , **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines** (London&Philadelphia,:Kogan Page , 2006), s 91.

¹⁹³ Temel Çalık, **Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler**.(Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık,2003), s. 56.

¹⁹⁴ Uyargil, **a.g.e.**, s.91.

¹⁹⁵ "Effective performance Management Guidebook Northeastern University Human Resources Management", <http://www.northeastern.edu/hrm/pdfs/Compensation/PerfMgmtGuidebook.pdf>, (2007),s.20. Erişim Tarihi:2009

- Değerlendirme periyodunun başında uzlaşılan hedefler ve beklentiler ve elde edilen sonuçları kıyaslamak,
- Başarı ve sorun ya da problemlere ilişkin fikir alış verişi yapmak,
- Performansa ilişkin olumlu ve olumsuz yönlerin ve görüşmeye konu olan diğer unsurların özetlenerek çalışanın zihninde genel bir çerçeve oluşturmak, gelecek yılı planlamak- hedef planlaması yapmak, gelişim planlaması yapmak,
- Görüşmeyi belgelendirmek ve iyimser bir cümle ile görüştürmeyi sonlandırmak.

Bu eylem planını oluştururken yönetici performansa ilişkin en önemli noktaları ele almalı, iş performansına dair somut örnekler bulundurmalı ve performans gelişimine yönelik geliştirici faaliyetlerle ilgili öneriler hazırlamalıdır¹⁹⁶. Yöneticinin, performans görüşmesi öncesinde performans yetersizlikleri ya da kabul edilemeyen performansa sahip çalışanlar konusunda alınacak kararlar, performansın iyileştirilip geliştirilmesi için neler yapılacağı ve performans mükemmel olanların nasıl ödüllendirileceği konusunda bir öngörüsü olmalıdır¹⁹⁷.

Uygun bir görüşme zamanının belirlenmesi hazırlık aşamasının bir diğer unsurudur¹⁹⁸. Burada önemli olan görüşme için belirlenen zamanın hem yönetici hem de çalışan için uygun olmasıdır. Örneğin iş yoğunluğunun olduğu ya da çalışanın kişisel sorunlar yaşadığı dönemde görüşmenin yapılması uygun değildir¹⁹⁹. Görüşme tarihi belirlendikten sonra çalışanın hazırlık yapabilmesi için bir iki hafta önceden görüşme zamanının bildirilmesi çalışan için önemlidir²⁰⁰. Bir diğer önemli nokta çok önemli bir sebep olmadığı sürece görüşmenin ertelenmemesidir. Bu, çalışan üzerinde yöneticinin görüşmeyi önemsiz bir uygulama olarak gördüğü izlenimi uyandırır²⁰¹.

Görüşme için uygun yer seçimi bir diğer hazırlık unsurudur. Yöneticiler bu tür görüşmeleri genellikle ofislerinde gerçekleştirirler. Kendileri masanın arkasında, çalışan da yöneticinin karşısında oturur. Fakat bu tarz, genelde çalışan tarafından baskın bir otoritenin yansıması olarak görülür. Bu geleneksel yer seçimine alternatifler sunmak

¹⁹⁶ Robert B.Maddux, **Effective Performance Appraisals**. (USA:Crisp Publications, 2000), s. 42 .

¹⁹⁷ Benligiray , **a.g.e.**, s. 154- 156 .

¹⁹⁸ Kamp ,**a.g.e.**, s.36.

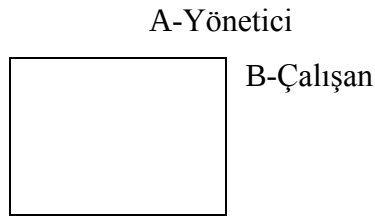
¹⁹⁹ Uyargil, **a.g.e.**, s. 90.

²⁰⁰ Kamp, **a.g.e.**, s. 38.

²⁰¹ Deniz Tunçer, "Performans Değerleme Mülakatları", www.deniztuncer.com/b2_3.aspx, (2008).Erişim Tarihi:2009.

mümkündür. Yöneticinin ofisi, görüşmenin gizliliğini koruyan ve rahatsız edilmeden yapılabileceği bir yer olmayabilir. Bunun yerine kısa süreliğine bu amaca hizmet etmesi için tahsis edilmiş bir ofis, toplantı ya da konferans odası tercih edilebilir. Bu yer tarafsız bir ortam olması açısından çalışanın kendisini daha rahat hissetmesini sağlayabilir. Eğer bu mümkün olamıyorsa ofis mobilyalarının yerleşimi konusunda yapılacak küçük çaplı bir düzenleme ile görüşmenin yürütülmesine ilişkin hiyerarşik algı düzeyi azaltılabilir²⁰².

Çalışanın kendini rahat hissetmesi açısından oturulacak sandalye ya da koltukların konumu bir masa etrafında yan yana konumlandırılabilir. Özenle kaçınılması gereken oturma pozisyonu yöneticinin büyük bir masanın arkasında oturması ve çalışanın karşısında çömelmiş hissi uyandıran daha alçak bir sandalyede oturmasıdır. Uygun oturma pozisyonu, çalışan ve yöneticinin aynı tarafta oturması ve yanlarında gerekli evrakları rahatça koyabilmelerine yeter büyüklükte bir masanın bulunduğu pozisyonudur²⁰³. Oturma planı ile ilgili bir diğer yaklaşım da toplantı odasında şekil 1’de görüldüğü gibi masanın köşesinde çalışmaktır. Bu şekilde ortak bir çalışma yapıldığına işaret edilmiş olur ve masa rahatça not almayı sağlar.



Şekil 1. Oturma Planı

Terry Gillen, **Değerlendirme Tartışması**. İngilizceden Çeviren Bora Aksu ve Onurcan Koçak. Ankara: İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti. 1997, s.32- 33.

²⁰² Grote, **a.g.e.**, s. 115-116; Uyargil, **a.g.e.**, s.90.

²⁰³ Nigel Hunt , **Conducting Staff Appraisals** (UK :How to book Ltd., 2005), s.187-188.

Diğer yönden yıl içinde yapılan görüşmelerde yönetici hep ofisinde masanın karşı tarafında oturmuş ise sandalyesini görüşme sırasında çalışanın yanına getirerek yapmış olduğu jest çalışan tarafından küçümseme ile karşılanabilir. Dolayısıyla yapılması gereken şey çalışanın sandalyesinin yöneticinin yan tarafına konumlandırılması olabilir²⁰⁴.

6.1.2. Görüşülenin Görüşmeye Hazırlığı

Yöneticinin performans görüşmesine hazırlıklı olması kadar çalışanın da bu görüşme için hazırlanması önem taşır. Görüşme yer ve zamanı bildirilen çalışan, bu süre içinde hazırlık yapmalıdır. Öncelikli olarak dönem başında performansı planlanmış olan çalışan fiili olarak planların ne kadarını gerçekleştirdiği, hedeflere ne oranda ulaşabildiği ve bu dönem içinde karşılaştığı sorun ya da problemleri gözden geçirmeli ve görüşme öncesi kendi performansını değerlendirmelidir. Bunu yapabilmek için çalışanın iş tanımlarına, dönem içinde hazırlamış olduğu faaliyetlerine ilişkin aylık ya da haftalık raporlara ve ilgili planların birer kopyasına bunları gözden geçirebilmek için ihtiyacı vardır²⁰⁵. Ayrıca kendi performans değerlendirmesini yaparken çalışan notlar tutmalı ve kendine bir ön denetim listesi hazırlamalıdır. Bu listede aşağıdaki konulara yer verilmelidir²⁰⁶:

1. Görüşmede sunulmak üzere uzlaşılan hedeflere yönelik elde ettiği başarıları,
2. Karşılaşılan problemler, sebepleri ve bunlara yönelik çözüm önerileri,
3. Katıldığı eğitim programlarının iş performansına ilişkin en çok hangisini yararlı bulduğu, hangisini sürdürmenin daha fazla yarar sağlayabileceği, hangi eğitim programına ihtiyaç duyduğu ile ilgili notlar,
4. Kendini çok iyi hissettiği başarımlar ve bunları gerçekleştirmede kullandığı yöntemler,
5. Görüşmede söylemek istediği herhangi bir konuya ilişkin notlar.

²⁰⁴ Terry Gillen ,**Değerlendirme Tartışması** . Çeviren: Bora Aksu , Onurcan Koçak.(Ankara :İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. , 1991), s. 32-33.

²⁰⁵ Uyargil ,**a.g.e.**,s. 90-91.

²⁰⁶ Kamp , **a.g.e.**, s.38-39.

6.2. Yürütme

Çoğu uygulamada olduğu gibi, performans geribildirim görüşmesi de giriş, gelişme ve sonuç olmak üzere üç temel bölümden oluşmaktadır²⁰⁷. Genel olarak performans geribildirim görüşmesinin bu bölümünde aşağıdakilerin yer alması önerilmektedir²⁰⁸:

___ Giriş bölümünde görüşmenin amaçları ve görüşmeye dair beklenti ve işlevlerle ilgili bir başlangıç yapılır ve uygun atmosfer oluşturulmalıdır,

___ Gelişimde çalışanın temel görev ve sorumlulukları ve değerlendirme raporları gözden geçirilmelidir,

___ Yine bu bölümde çalışanın konuya ilişkin görüşleri alınmalı ve yönetici görüşlerini belirterek konu müzakere edilmelidir,

___ Ve performansa ilişkin sorun ve problemler görüşülmeli ve çözüm önerileri geliştirilmelidir,

___ Sonuç bölümünde gelecek döneme ilişkin performans hedefleri ve gelişim planı üzerinde uzlaşılmalıdır,

___ Ve görüşme belgelenmeli ve sonlandırılmalıdır.

6.2.1. Görüşmenin Başlatılması

Genel olarak her performans geribildirim görüşmesi öncesinde çalışanda bir gerginlik ya da endişe hali mevcuttur. Bu gibi durumlarda yöneticiye düşen görev olumlu diyaloglardan oluşan bir görüşme gerçekleştirebilmek için uygun bir atmosferin oluşturulmasıdır. Yani ilk olarak uygun atmosferin oluşturulmasına çalışılmalıdır. Bu kısım "ısınma (warm up) " ya da "kısa konuşma" olarak da adlandırılabilir. Bu kısımda çalışanın nasıl olduğu sorulabilir, hayata dair gündelik bazı konulardan, havalardan bahsedilebilir veya yönetici görüşmeye ilişkin kendi duygularından söz edebilir. Fakat bu konuşma çalışanın gerginliğini daha da artırmamak adına olabildiğince kısa

²⁰⁷ Joseph A. Devito , **The Interviewing Guidebook** (USA: Pearson Education, Inc, 2008.) s. 4-6 .

²⁰⁸ Robert Bacal , **Manager's Guide to Performance Reviews** (USA: McGraw-Hill Trade ,2003) ,s.103.

tutulmalıdır. Etkili iletişimi engelleyici bir faktör olan gerginlik biraz da olsa azaltılmaya çalışılmış olur ve bu açıdan ısınma aşaması bir gerekliliktir²⁰⁹. Bunu takiben daha önceki hazırlık aşamasındaki plana uygun olarak değerlendirme görüşmesinin amaçları, beklenen yararları çalışana kısa bir şekilde açıklanır, görüşme gündemi ve görüşmenin nasıl yürütüleceğine dair bilgi verilir²¹⁰. Sonrasında çalışanın temel görev ve sorumlulukları kısaca birlikte gözden geçirilir ve bununla, çalışanın görev ve sorumluluklarının değerlendirme dönemi ile aynı olduğu teyit edilir. Yapılan küçük de olsa göreve ilişkin değişikliklerin belgelenmemiş olmasından doğabilecek sıkıntılar bu yolla önlenmiş olur²¹¹.

Görüşmenin giriş aşamasından sonra çalışanın güçlü ve zayıf yönleri, sorun ve problemlere dair kendini değerlendirmesi istenir. Fakat bu bölüme dair uygulamalar farklılık göstermektedir ve iki yaklaşımdan söz etmek mümkündür. İlk yaklaşımda yönetici çalışanın yüksek performans sergilediği ve dönem başından bu yana gelişim gösterdiği alanlar ile performansına dair olumlu yönler ve mevcut performans yetersizlikleri konusunda çalışana bilgi verir. İkinci yaklaşımda ise ilk olarak çalışanın kendi kendini değerlendirmesi, güçlü ve zayıf yönleri hakkında düşüncelerini paylaşması istenir²¹². Bazı yöneticiler ilk konuşma fırsatının çalışana verilmesini bir otorite kaybı olarak algılamakta ve daha sonraya bırakmaktadır. Fakat çalışana öncelik vermenin birtakım olumlu yönlerinden söz etmek mümkündür. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi belirtilebilir²¹³:

___ İlk olarak yöneticinin görüşlerini bildirmesi olumsuz noktalara ilişkin çalışanın karşıt görüş geliştirmesine ve sonrasında olumlu hususlara katılma konusunda çekinik kalmasına yol açabilir. Oysa ilk olarak çalışan kendini değerlendirdiğinde yönetici çalışana dair daha fazla bilgi elde edecektir.

___ Çalışanın ilk olarak performansına ilişkin değerlendirmede bulunması yöneticinin dinleme becerilerini etkili kullanarak çalışanı dinlemesini gerektirir. İyi dinleyen ve

²⁰⁹ Bacal , **a.g.e.**, s. 104.

²¹⁰ Uyargil,**a.g.e.**, s. 92-93.

²¹¹ Bacal, **a.g.e.** , s. 108.

²¹² James Menzies Black, **How To Get Results From Interviewing** (USA:McGraw-Hill Book Company ,1970)s. 86. ; Uyargil,**a.g.e.**, s. 93.

²¹³ Uyargil,**a.g.e.**, s. 93-94.

bunu çalışanına hissettiren bir yönetici karşısında bulunan çalışan kendini daha rahat hissedecek ve daha iyi ifade edecektir.

__ Çalışan performansına dair değerlendirme yaparken yöneticinin soru sorma becerilerini kullanarak ara ara yönelttiği sorularla çalışanı daha fazla görüş bildirmeye teşvik edecek ve bu da çift yönlü iletişimi arttıracaktır.

Bu aşamada çalışan, performansına ilişkin görüş bildirirken şu soruların yanıtlarını vermelidir²¹⁴:

- __ Hangi alanlarda beklenen performansı sergiledim?
- __ Değerlendirme dönemi boyunca hangi temel hedeflere ulaştım?
- __ Performans hedeflerini gerçekleştirirken hangi güçlüklerle karşılaştım?
- __ Bu sorunların sebep ya da sebepleri neler olabilir?
- __ Gelecek dönemde bu problemleri engellemek için neler yapılabilir?
- __ İşin hangi alanlarına yönelik performansımı geliştirmeliyim?
- __ Hedefleri gerçekleştirme konusunda daha fazla rehberliğe ihtiyacım var mı?
- __ Özellikle hangi alanlara yönelik daha fazla eğitime ihtiyaç duymaktayım?
- __ İşe yönelik gerçekleştirdiğim faaliyetler performans hedeflerime ulaşmamda engel teşkil ediyor mu ve görev ve sorumluluklarımla ilgili değişikliğe ihtiyacım var mı?
- __ Sahip olduğum becerilerimi nasıl daha etkili bir şekilde kullanabilirim?
- __ Gelecek döneme ilişkin ne tür bir gelişim planına ihtiyacım var?

Gelişme bölümü olarak nitelendirebileceğimiz bu kısımda bir sonraki aşama yöneticinin değerlendirme dönemine ilişkin hedefler üzerinden çalışanın performansına

²¹⁴ Michael Armstrong , **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines** (London&Philadelphia,:Kogan Page , 2006),s 97-98 .

dair çalışana geribildirimde bulunmasıdır. Görüşmenin kalbi olarak da nitelendirilebilecek bu bölümde performansın güçlü ve zayıf yönleri üzerinde durulur. Yönetici bu değerlendirmeyi yaparken çok fazla ayrıntıya girmeden yapılan işlerden, somut olaylardan ve performans değerlendirme sonuçlarından yola çıkmalıdır. Yönetici konuya ilişkin geribildirim verirken bir yargıç rolü üstlenmeden fiili performans sonuçlarını objektif olarak aktarma çabası içinde olmalıdır²¹⁵. Bu aşamada yöneticinin göz önünde bulundurması gereken noktaları şöyle sıralamak mümkündür²¹⁶:

___ Görüşmeye değerlendirme sonuçlarından yola çıkarak devam edilmelidir. Bunu yaparken yönetici kendi algılamalarına yönelik kısa yorumlar yapabilir.

___ Yönetici son kararı veren bir yargıç konumunda olmamalı ve görüşmede rolünün, çalışanın performansını bir başka bakış açısından görmesine yardımcı olmak olduğunu hatırlamalı, gözlemlediği, not aldığı olay ve durumları ve somut performans sonuçlarını performansı daha iyi tetkik etmek için yönlendirici olarak kullanılmalıdır.

___ Bir seferde tek bir konu- iş sorumluluğu, problem ya da göreve ilişkin bir nokta vb. ele alınarak konu üzerinde yoğunlaşma sağlanmalıdır.

___ Çalışanın başarılı olduğu alanlar ile gelişime ihtiyaç duyulan alanlar vurgulanmalıdır.

6.2.2. Gelecek Döneme İlişkin Performansın Planlanması

Gelecek döneme ait performans gelişim planlaması geribildirim görüşmesi içinde bir diğer önemli aşamadır. Bu aşamada görüşme süresince üzerinde durulan hususlar rehberliğinde performansı geliştirebilmek, çalışanın organizasyon hedefleriyle bütünleşerek motivasyon düzeyi yüksek, verimli ve etkili çalışmasını sağlamak için, gelecek döneme ait performans değerlendirmesine de temel oluşturacak bir performans planlaması yapılır ve buna ilişkin eylem planı hazırlanır. Bu, yönetici ve çalışan arasında uzlaşıyla oluşturulması gereken bir aşamadır. Performans değerlendirme sonuçlarından ve çalışandan alınan bilgilere göre performans eksikliğine sebep olan

²¹⁵ Uyargil, **a.g.e.**, s. 94 ; Black, **a.g.e.** s. 86.

²¹⁶ Bacal, **a.g.e.**, s. 112- 113 .

problemlerin ve beceri eksikliklerinin, performans gelişimine ihtiyaç duyulan alanların belirlenip geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği üzerinde durulmalıdır²¹⁷. Burada önemle vurgulanması gereken nokta hazırlanacak gelişim planı hakkında, çalışanın da görüşlerinin alınmasıdır. Bu aşamada yöneticinin yapması gerekenler şöyle sıralanabilir²¹⁸:

- Performans gelişimine ihtiyaç duyulan alanların veya yetersizliklerin örneklerle desteklenerek somut bir şekilde açıklanması ve karşılıklı tartışılması,
- Gelecek döneme ait performansa ilişkin beklentilerin, nereye ulaşmak istendiğinin ve bu beklentilerin tutarlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğinin vurgulanması,
- Gelişim planıyla nereye ulaşmak istenildiği ve bu yönde çalışanın yapması gerekenlerin, atılacak adımların detaylandırılması,
- Çalışana, yöneticinin gözlemleri ve performans gelişimine gereksinimi olup olmadığı konusunda aynı fikri paylaşıp paylaşmadığının sorularak uzlaşa yoluna gidilmesi,
- Çalışanın hem fikir olmadığı bir konu varsa bunun nedenlerinin araştırılması,
- Gelişim planında olumlu davranışların daha fazla nasıl geliştirebileceğinin de dikkate alınması,
- Çalışan performansını daha iyiye taşımak için yöneticinin yardıma hazır olduğunun vurgulanması ve buna ilişkin sağlanacak kaynakların ve ne tür bir desteğin sağlanabileceğinin spesifik olarak belirtilmesi,
- Hedeflenen performans gerçekleştirilmediği takdirde olası sonuçların belirtilmesi ve gerekli yaptırımın ne olacağının hatırlatılması.

²¹⁷ Susan M. Heathfield, " Performance Management: Performance Improvement Plan " <http://humanresources.about.com/od/performance/a/PIP.htm> . Erişim Tarihi:2010; Uyargil, a.g.e. s. 95.

²¹⁸ "Değerlendirme ve Gelişim Planları", <http://www.remiskulubu.org/Degerlendirme-ve-Gelisim-Planlari.html>. Erişim Tarihi:2009; Susan M. Heathfield, ' Performance Management: Performance Improvement Plan " <http://humanresources.about.com/od/performance/a/PIP.htm>. Erişim Tarihi: 2010.

Şekil 2 bir gelişim planı örneğini göstermektedir. Bu örnekte de görüldüğü gibi çalışana özel gelişim hedef ve eylemleri, gerekli davranış değişiklikleri ve beceriler belirtilip bunlar çalışan ve yönetici tarafından onaylanır, belirlenen zamanlarda gelişim gözden geçirilir ve yeniden bir değerlendirme yapılır.

Personelin Adı-Soyadı:
Unvanı:
Çalıştığı Bölüm:
Tarih:
Geliştirilmesi Gereken Performans : (Performans gelişimi için belirlenen hedefler ve hedeflere yönelik faaliyetleri listeleyiniz. Performans hedeflerinin gerçekleştirebilmek için gerekli beceri edinimlerini ve davranış değişikliklerini listeleyiniz.)
Gelişim için Hedeflenen Değerlendirme Periyodu:
Hedeflenen Sonuçlar: (Mümkün alanlar için ölçümleri listeleyiniz)
Gelişimin Gözden Geçirilmesi için Görüşme Tarihleri:
Görüşmelerde Saptanan Gelişmeler:
Personelin İmzası: Nezaretçinin İmzası:
Tarih:

Şekil 2. Performans Gelişim Planı

Susan M.Heathfield, "Performance Management:Performance Improvement Plan"
<http://humanresources.about.com/od/performancemanagement/a/PIP.htm>. Erişim Tarihi: 2010.

6.3. Sona Erdirme ve Belgeleme

Görüşmenin sona erdirilmesinde izlenmesi gereken birtakım adımlar hem yönetici hem de çalışan tarafından görüşmenin sağladığı yararı arttırması açısından önem taşır. Bunları şöyle ifade etmek mümkündür²¹⁹:

²¹⁹ Grote ,a.g.e., s. 135; Kamp, a.g.e., s. 80-81.

- Görüşme boyunca tartışılan ve üzerinde uzlaşılan noktaları kısaca özetlemek ve konuya ilişkin görüş birliğini onaylamak,
- Çalışana eklemek istediği herhangi bir konuya ilişkin fikirlerini ifade etme fırsatı vermek,
- Çalışanın olumlu davranışları ve güçlü yönlerine ilişkin bir iki noktayı yinelemek ve daha da iyiye taşınmasını vurgulamak,
- Acil gelişime ihtiyaç duyulan önemli bir alan varsa bunu yeniden vurgulamak,
- Bir sonraki değerlendirme tarihini planlamak,
- Çalışanın performansına ilişkin umut veren olumlu bir ifade ile bitirmek.

Görüşmede nelerin nasıl tartışıldığının ve hangi kararların alındığının kaydedilmesi yöneticinin performans gelişimine ilişkin ilerlemenin takibini yapmasını ve üzerinde anlaşılan kararlara odaklı kalmasını sağlar²²⁰.

Performans görüşmesi sonunda yönetici ve çalışanın görüşmeye ilişkin belgeleri imzalamaları, görüşmenin çalışan ile ortak bir şekilde performansa ilişkin görüşmenin gerçekleştirildiğini yansıtmaması ve performans geribildirim görüşmesini çalışanın tasdik etmesi yönüyle önemlidir. Bu belge elbette ki çalışanın görüşülen konu ve alınan kararlara yüzde yüz katıldığı anlamına gelmemektedir. Bu belge sadece görüşmenin çalışan ile gerçekleştirildiğinin kanıtı niteliğini taşımaktadır. Örneklendirmek gerekirse formda şöyle bir ibare yer alabilir: "Bu formda yer alan içerik veya konular tarafıma bildirilmiş ve belirtilen tarihte tarafımla ilgili görüşme gerçekleştirilmiş ve konuya ilişkin görüşlerimi ifade etme fırsatı tanınmıştır. " Performans yetersizliği nedeniyle işine son verilen bir çalışanın kuruma açmış olduğu bir davada, yönetici çalışana performansına ilişkin geribildirim sağlanarak yol gösterildiği ve kendisine adil davranıldığını kanıtlamak zorunda kalabilir. Dolayısıyla yönetici ve çalışan tarafından ilgili belgelerin taraflarca imzalanması ve ilgili bölüme belgenin orijinalinin gönderilmesi önem arz etmektedir²²¹. Örnek bir performans görüşmesi formu şekil 3'de

²²⁰ Harward Business School Pocket Mentor, **Performans Değerlendirmeleri**. Çeviren: Melis İnan (İstanbul: Optimist Yayınları ,2009), s.50.

²²¹ Bacal, **a.g.e.**, s. 116.

verilmiştir. Şekildeki formda I, II ve III. bölümlerde yer alan konular tüm görüşmenin özeti maiyettedir²²².

Değerlendirme Dönemi:-----

Adı:-----

Konumu:-----

I. Mevcut Performansın Değerlendirilmesi

A. Bu dönem için saptanmış performans hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştiği.

B. Dönem içinde yapılan işin kalitesi (iş tanımı ve planı bakımından güçlü ve zayıf yönler.)

II. Personel için performans planı

A. Gelecek değerlendirme dönemi için performans hedefleri/planı. Hedefler mevcut iş tanımında önemli değişiklikler yapılmasını gerektiriyorsa bunları not edin ve yeni tanımı ekleyin.

B. Gelişmeyle ilgili deneyimler. Yeni performans hedeflerine gerekçe oluşturacak deneyimleri belirtin.

C. Yeni performans hedeflerinin ve elemanın bireysel gelişiminin gerektirdiği etkinlikler.

III. Performansın tümünün özeti

Aşağıdaki alanlarda elemanın performansının beklentileri ne ölçüde karşıladığını belirtin. İlgili olmayan yerleri boş bırakın. Performansın bütününe ilişkin olarak belirtmeyi gerekli gördüğünüz noktaları aşağıda ayrılmış yere yazın.

A. Bu dönem için saptanmış performans hedeflerinin ve iş planının gerçekleşme oranı.

²²² Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Çeviren: Doğan Şahiner. (İstanbul: Rota Yayın, 1993),s.74.

Beklentileri Karşılıyor ---- Beklentilerin Üzerinde ---- Beklentilerin Altında -----

B.İş tanımı ve planıyla ilgili olarak, yapılan işin kalitesi .

Beklentileri Karşılıyor ---- Beklentilerin Üzerinde ----- Beklentilerin Altında -----

C.İş tanımı ve planında belirtilenlere ek olarak verilen özel görevlerle ilgili performans.

Beklentileri Karşılıyor ---- Beklentilerin Üzerinde ----- Beklentilerin Altında -----

Aşağıdakilerle sürdürülen iş ilişkileri:

Üs(ler) -----

Astlar -----

Aynı düzeydekiler -----

Diğerleri -----

Belirtilmesi Gerekli Noktalar:

Gelecek Değerlendirme Tarihi:-----

Değerlendirmeyi Yapan:-----

Değerlendirilen Eleman:-----

Tarih:

İmza:

Şekil 3. Tipik Bir Performans Görüşmesi Formu

Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Çeviren: Doğan Şahiner.(İstanbul: Rota Yayın, 1993), s. 72-73.

Görüşme sonlandırıldığında hem çalışanın hem de yöneticinin değerlendirme formunun, gelişim planının ya da sonraki adım ve taahhütlerin yazılı olduğu belgelerin kopyasına sahip olmaları gelişim takibi açısından uygun olacaktır. Yönetici her performans geribildirim sonrasında izlemeyi de planlamalıdır. Yüksek performans

sahibi çalışanlar yöneticinin takibine daha az ihtiyaç duysalar da kendileri için yeni ve bir önceki dönemden daha fazla çaba gerektiren hedefler belirlenmiş ise ilerlemenin izlenmesi ve ek bir eğitim ya da rehberliğe ihtiyaç olup olmadığının tespit edilmesi gerekir. Performans yetersizliğine sahip çalışanlarla ortaklaşa oluşturulan gelişim planlarının uygulanması konusunda çalışanların daha dikkatli bir şekilde takip edilmesi ve belirlenen tarihlerde ara takip görüşmelerinin yapılması gelişim açısından oldukça önemlidir. Bu görüşmelerde asıl amaç çalışanın gelişim planına göre ne kadar ilerleme kaydettiğini, gelişimleri denetlemek ve gerekiyorsa danışmanlık ya da koçluk yapmaktır²²³.

7. GERİBİLDİRİM GÖRÜŞME YAKLAŞIMLARI

Bu başlık altında birbirinden bazı yönleriyle ayrılan ve spesifik hedeflere sahip dörttür geribildirim görüşme yaklaşımından söz etmek mümkündür. Bunlar *bilgilendir ve ikna et* yaklaşımı(tell and sell method) veya yönlendirici görüşme (directive interview²²⁴), *bilgilendir- dinle* (tell and listen method)yaklaşımı, *problem- çözme* yaklaşımı (problem-solving method)veya katılımcı görüşme (participative interview²²⁵) ve *karma* yaklaşımdır(mixing method). Görüşmenin yaklaşımı hedeflerdeki mevcut farklılıklar, yöneticinin görüşmeyi yürütmek için gerekli olan becerilerinin neler olduğu, çalışan motivasyonu açısından görüşmenin doğuracağı sonuçlar ve yönetici çalışan ilişkileri açısından önem arz etmektedir²²⁶.

7.1. Bilgilendir ve İkna Et Yaklaşımı

Bu görüşme yaklaşımının amacı değerlendirme sonuçlarını doğru bir şekilde çalışana aktarmak ve çalışan performansının iyileştirilmesi hususunda çalışanı iknaya çalışmaktır. Görüşmenin adil bir şekilde yürütüldüğü varsayılır ve yönetici, nasıl bir performans ortaya koyduğu konusunda çalışanı bilgilendirmek, değerlendirme konusunda çalışanın onayını almak, performans gelişimine ilişkin oluşturulan planı izlemesini sağlamak olarak sıralanan üç temel hedefi gerçekleştirme çabası içindedir.

²²³ Harvard Business School Pocket Mentor, **Performans Değerlendirmeleri**. Çeviren: Melis İnan(İstanbul: Optimist Yayınları, 2009), s.60.

²²⁴ K Aswathappa, **Human Resource and Personel Management Text and Cases**. (New Delhi: The McGraw-Hill Companies ,2005) s.256

²²⁵ Aswathappa ,**a.g.e.**, s.256.

²²⁶ Gabarro ,**a.g.e.**, s. 205.

Bu görüşme yaklaşımında konuşmanın büyük bir bölümü yönetici tarafından yapılır ve kontrol tamamıyla yöneticinin elindedir Bu otoriter yaklaşım yöneticiyi hüküm bildiren bir yargıç olarak görür ve yukarıdan aşağıya doğru sağlanan iletişim verilen kararı çalışanın kabul etmesi ve ikna olması üzerinde yoğunlaşır. Bu yaklaşım, çalışanın görüşmede yer alan değerlendirmeleri doğru olarak algıladığı varsayımından hareket eder. Yöneticiler, çalışanların geliştirmesi gereken alanlara karar verirler ve çalışanları gözlem ve önerilerin geçerliliğine ikna etme çabası içindedirler²²⁷. Oysa yöneticisine saygı ve güven duymayan çalışanlar açısından bu durum çalışanın düşmanca tutumlar geliştirmesine yol açabilir²²⁸.

Bu yaklaşım savunmacı bir tavır ve geçerliliği olmayan bilgi paylaşımı, güven eksikliği ve açık olmayan bir iletişim tarzına yol açabilir. Bu da çalışan yönetici ilişkilerinin zedelenmesine sebep olabilir. Dolayısıyla bu yaklaşımın çalışanları motive etmekte yetersiz kaldığı söylenilebilir. Çünkü çalışanı oluşturulan plana katkıda bulunamayan ve yöneticisine bağımlı bir konuma yerleştirmektedir. Fakat bazı durumlarda bu yaklaşımın tercih edilmesi kaçınılmazdır. Örneğin çok daha az yönlendirici yaklaşımların kullanıldığı ama değişime direnci kırma konusunda başarının sağlanamadığı çalışanlar için bu yaklaşımın tercih edilmesi uygun görülebilir²²⁹. Ayrıca bu yaklaşım özellikle yeni, genç, deneyimsiz ve bir otoriteyi güvence olarak algılayan ya da performansı düşük olan çalışanlarda daha etkili olabilir. Bu çalışanlar konumundan, bilgi ve deneyiminden ötürü yöneticiye güven ve saygı duymaya daha meyillidirler. Bu grubun içine eleştirmeyen, yaratıcı olmayan ve otoriter liderliği kabul etmeye hazır çalışanlar da dâhil edilebilir²³⁰. Bu yaklaşımı kullanan yöneticiler tanımlandığı şekilde çalışan davranışlarını değiştirebilmek için ikna kabiliyeti ve motive etme becerisine sahip olmalıdırlar²³¹.

²²⁷ Gabarro ,a.g.e., s. 205.

²²⁸ Dennis M. Dalley "Developmental Performance Appraisal, " Handbook of Public Management Practice and Reform . Ed: Tom Liou Kuotsai, (USA: Marcel Dekker Inc, 2001), s. 251.

²²⁹ Gabarro ,a.g.e., s. 205.

²³⁰ Norman R. F. Maier, "Three Types of Appraisal Interview" **Performance Appraisal**, Ed: Thomas L. Whisler ve F. Shirley Harper, (USA: Holt, Rinehart ve Winston, Inc.: 1962), s.395; Kent Rondeau , "Constructive Performance Appraisal Feedback for Healthcare Employees " **Hospital Topics**, Cilt no70, Sayı no 2 , (Spring 1992).

²³¹ Maier, a.g.e., s. 394.

7.2. Bilgilendir ve Dinle Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temel amacı çalışana değerlendirme sonuçlarını iletmek ve konu hakkında görüşlerini bildirmesini sağlamaktır. Bu yaklaşım çalışanlara görüşme sürecine aktif katılım ve yöneticisi ile diyalog kurma fırsatı tanır²³². Yönetici görüşmenin ilk bölümünde çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini tanımlar ve olası görüş ayrılıklarını tartışmayı sonraya bırakır. İkinci bölüm tamamıyla çalışan düşünce ve öz değerlendirmelerine ayrılır. Yönetici, bilgilendir ve ikna et yaklaşımının aksine çalışanın itirazlarını reddetmeden dinler. Burada yöneticinin amacı çalışanın tüm olumsuz duygularını ortaya çıkartmaktır. Bir bakıma bilgilendir ve dinle yaklaşımı yönetimin yargısal bildirilerini ve çalışanın mazeret ve savunmalarını bütünlendirmektedir²³³. Bu yaklaşım söz konusu fikir ayrılıklarının ele alınış biçimiyle ilkinden ayrılır. Her iki yaklaşım da yöneticinin tek yönlü iletişimi ile başlasa da, daha sonra bilgilendir ve dinle yaklaşımında yönetici bir danışman rolünü üstlenir. Bu rolün gerektirdiği temel birtakım beceriler mevcuttur. Bunlar şöyle sıralanabilir²³⁴: Aktif dinleme, çalışanın tutum, duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışma ve kabul, çalışanın duraksamalarına aldırış etmeden sabırla konuşmasını bekleme, empati yapma ve çalışanı anladığını ifade etme.

Bu becerilerden hiçbirisi yöneticinin çalışanla hem fikir olup olmadığı anlamına gelmez. Ve bunu hedeflemez. Asıl amaç çalışanın tutum ve düşünceleri konusunda bilgi elde etmektir²³⁵. Bu yaklaşım görüşmede çalışan yönetici ilişkilerinin olumlu yönde gelişmesi için olanak sağlar. Yönetici açısından çalışanın performansına ilişkin algıları yanlış da olsa, ihtiyaçların saptaması için çalışana bir fırsat sunmaktadır. Fakat bu çalışan için bir risk faktörünü de beraberinde getirir. Çalışanın kendisini değişime yönlendirecek yeni anlayışlar edinmiş olarak görüşmeden memnun ayrılması mümkün olmakla beraber, iş performansını geliştirmeye yönelik yol gösterici bir programın farkına varamamış olma ihtimali de vardır²³⁶. Ayrıca bu yaklaşımda çalışan değerlendirmenin herhangi bir yönüyle ilgili fikir ayrılığına düşebilir ve savunmacı bir

²³² Aswathappa, **a.g.e.**, s. 256.

²³³ Dennis M. Dalley "Developmental Performance Appraisal, " **Handbook of Public Management Practice and Reform** . Ed: Tom Liou Kuotsai, (USA: Marcel Dekker Inc, 2001), s 251.

²³⁴ Gabarro ,**ag.e.**, s. 206.

²³⁵ John J. Gabarro , **Managing People and Organizations** (USA:McGraw Hill Book Company,1991), s. 206; Maier,**a.g.e.**, s. 396-397.

²³⁶ Maier,**a.g.e.**, s. 398.

tutum sergileyebilir. Bu tutum yöneticinin aktif dinleme becerisiyle yavaş yavaş terk edilir. Yönetici olarak çalışan davranışlarına yönelik değerlendirici, objektif bir ifadeyle giriş yapmak, çalışanın yorum yapmasına izin vermek ve keşfedici sorular sormak dikkat edilmesi gereken noktalardır²³⁷.

7.3. Problem Çözme Yaklaşımı

Bu görüşme yaklaşımı diğer iki yaklaşımdan farklı olarak yöneticiyi bir yargıç konumundan çıkarıp yardımcı, yol gösterici konumuna getirir. Temel hedef çalışana düşük performans düzeyini ve zayıf yönlerini saptamasını sağlamak ve ortak bir gelişim planı geliştirmede ilk adımı atmakta yol gösterici olmaktır. Bu gelişim ve rehberlik için en ideal yaklaşımdır. Problem çözme yaklaşımı, performans gelişimi için çalışanın kendini en iyi şekilde anlamasını sağlamak ve motivasyonunu artırmak, açık iletişim ve etkileşimle gerçekleştirilebilir varsayımından hareket eder. Bir diğer ismiyle katılımcı görüşmede, yönetici ve çalışan arasında karşılıklı olarak katılımın mevcut olduğu samimi bir diyalog oluşturulur. Yalnızca algılar değil aynı zamanda problemlere ilişkin çözüm önerileri de tartışılır²³⁸. Problem çözme birçok yöneticinin de tercih ettiği, çalışanlarca da uygun bulunan bir görüşme yaklaşımıdır. İş performansının gelişimi için gerçek bir tartışma ve fikir paylaşımı olması buna etki eden unsurlardan biridir²³⁹.

Temel amaç çalışanların gelişime ihtiyaç duydukları alanları saptamaları olduğundan yöneticinin çalışanın konuya dair fikirlerine açık olması bir gerekliliktir. Bilgilendir ve dinle yaklaşımında olduğu gibi iyi bir dinleyici olmaya ek olarak yöneticinin çalışanın problemlerine alternatif çözüm önerileri getirmesi için iyi bir yönlendirici de olması gerekmektedir. Bunu yaparken yöneticinin yönelttiği ve çalışanı düşünmeye sevk eden keşif soruları önem taşır. Diğer iki yaklaşımda mevcut olan savunmacı tutuma bu görüşme yönteminde rastlama olasılığı düşüktür. Çünkü geliştirilen ve ortaya konulan fikir ve çözüm önerileri öncelikli olarak çalışana aittir. Dolayısıyla çalışan var olan problemleri kabul etme eğilimi içindedir, kişisel ve işe yönelik gelişim planlamasında aktif bir rol üstlenir ve motivasyon düzeyi yüksektir. Yaratıcı düşünceyi besleyen bu

²³⁷ "Conducting A Performance Appraisal, Techniques for Presenting Information", www.docstoc.com/docs/.../conducting-a-performance-appraisal ,(7.12. 20099). Erişim Tarihi: 2009.

²³⁸ Aswathappa, **a.g.e**, s. 256.

²³⁹ Dennis M. Dalley "Developmental Performance Appraisal, " **Handbook of Public Management Practice and Reform** . Ed: Tom Liou Kuotsai, (USA: Marcel Dekker Inc, 2001), s. 251-252.

yaklaşım örgüt, iş ve çalışana dair değişimler için de bir potansiyel oluşturur ve bu değişimlerin çalışanın bireysel gelişimine katkısı yadsınamaz²⁴⁰.

7.4. Karma Yaklaşım

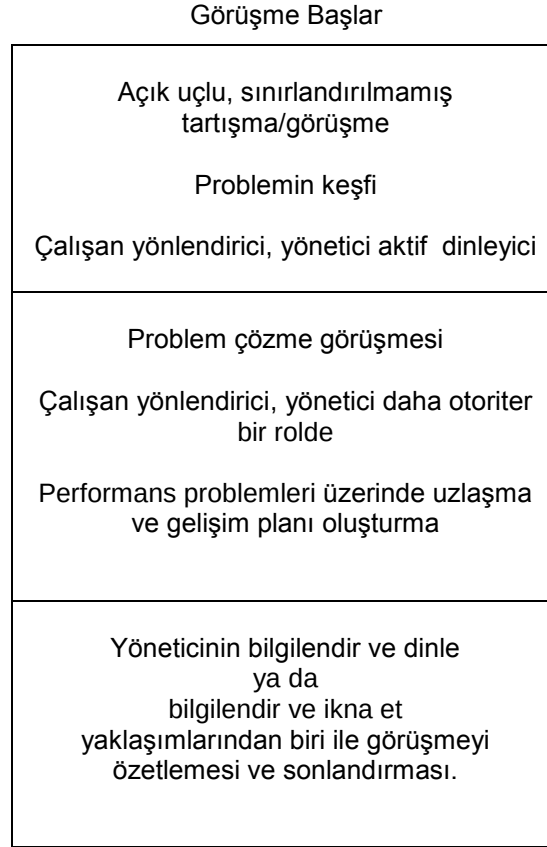
Karma yaklaşım bilgilendirme ve ikna etme ve problem çözme yaklaşımlarının bir bileşimidir²⁴¹. Karma görüşme yaklaşımını yürütmenin en iyi yolu sınırlandırılmamış bir problem çözme yöntemiyle başlamak ve daha yönlendirici olan bilgilendir ve ikna et yaklaşımıyla bitirmektir. Görüşme, şekil 4’ de görüldüğü gibi işe dair algı ve sorunların öncelik çalışanda olmak koşuluyla irdelenmesi ile başlar ve hedeflenen performans gelişimlerine yönelik daha daraltılmış ve sınırlandırılmış bir şekilde görüş birliğine varılarak sonlandırılır²⁴². Bu görüşme yaklaşımının temel amacı, yönetici çalışan ilişkilerini ve çalışan performans ve motivasyonunu artırmak ve çalışanın zihninde nerede olması gerektiğine ilişkin net bir çerçeve oluşturmaktır²⁴³.

²⁴⁰ Gabarro, **a.g.e.**, s. 207.

²⁴¹ Aswathappa, **a.g.e.**, s. 256.

²⁴² Gabarro, **a.g.e.**, s. 207.

²⁴³ Gabarro, **a.ge**, s.207.



Şekil 4. Karma Görüşme Yaklaşımı Süreci

John J. Gabarro, **Managing People and Organizations**. (USA:McGraw Hill Book Company, 1991), s. 208.

Performans geribildirim görüşmesinde kullanılan yaklaşımın belirlenmesinde temel etken geribildirim görüşmesinin hedefleridir. Geribildirim görüşmelerinin çeşitli ve bazen çelişkili hedefleri olabilmektedir. Örneğin çalışanların örgüt içindeki konumlarını değerlendirmeden, iyi performansı takdir etmeye, düşük performans düzeyleri ve gelişime ihtiyaç duyan alanları saptayıp bunları nasıl geliştireceğine dair bilgilendirmeye, gelişimsel rehberliğe ya da çalışanı düşük performansı konusunda ve olası kötü sonuçları konusunda uyarmaya kadar çeşitli hedefleri mevcuttur²⁴⁴. Bu bağlamda önemli olan nokta örgütün performans geribildirim görüşmesinin hedeflerini saptamasıdır. Bu görüşme yöneticinin çalışan performans ve katkılarına ilişkin bilgi

²⁴⁴ Norman R. F. Maier, "Three Types of Appraisal Interview" **Performance Appraisal**, Ed: Thomas L. Whisler ve F. Shirley Harper, (USA: Holt, Rinehart ve Winston, Inc., 1962), s. 392.

paylaşımı için mi gerçekleştiriliyor, gelişime ihtiyaç duyulan alanların saptanıp gelişimsel yollara dair bilgi alışverişine mi hizmet ediyor ya da hangi karma hedefler gerçekleştirilmek isteniyor vb. sorulara yanıtlar aranmalıdır²⁴⁵.

Performans geribildirim görüşmesinde kullanılan yaklaşımın belirlenmesinde bir diğer etkili unsur ise çalışanın özellikleridir. Çalışanlar yaş, deneyim, negatif geribildirime gösterdikleri tepki, yönetici veya nezaretçiye karşı tutum ve diğerlerini etkileme ya da söz geçirme arzusu vb. sebeplerden dolayı birbirlerinden farklı özelliklere sahiptirler. Bir çalışan genç, deneyimsiz ve desteğe ihtiyaç duyuyor ve yöneticisine güveniyor ise ve yöneticinin hedefi çalışanı performans gelişimine ihtiyaç duyduğu alanlara yönelik bilgilendirmek ise görüşme esnasında konuşmanın büyük bir bölümünü yöneticinin yapması uygun olabilir. Diğer yönden çalışan yaş olarak daha büyük ve iş yaşamında deneyimli ve negatif geribildirim konusunda oldukça hassas bir çalışan ise, daha az yönlendirici bir yaklaşım görüşme hedeflerini daha iyi karşılayacaktır²⁴⁶. Bu unsurlara ek olarak performans geribildirim görüşmesinin yürütülmesinde yöneticinin sahip olması gereken temel beceriler göz ardı edilmemelidir²⁴⁷.

²⁴⁵ Richard Rudman , **Performance Planning and Review: Making Employee Appraisals Work** (Singapur: CMO Image Printing, 2003),s. 115-116.

²⁴⁶ John J. Gabarro , **Managing People and Organizations** (USA:McGraw Hill Book Company,1991), s. 204-205.

²⁴⁷ Dennis M. Dalley, "Developmental Performance Appraisal, "**Handbook of Public Management Practice and Reform** .Ed: Tom Liou Kuotsai, (USA: Marcel Dekker Inc, 2001), s. 251.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS GERİBİLDİRİM GÖRÜŞMESİNİN ETKİLİ OLMASINI SAĞLAYACAK FAKTÖRLER

Organizasyonlar farklı değerlendirme yöntemleri kullanırlar. Bunlardan bazıları yöneticinin nezaretinde gerçekleştirilir ve yönetici yazılı değerlendirmeleri çalışanla paylaşır, bazı durumlarda yöneticinin üstlendiği rol çalışanların örgüte olan katkılarını kendilerinin değerlendirmesini sağlar, bazılarında ise sadece performans ölçütleri göz önüne alınır. Değerlendirmeyeyle ilgili yaklaşımlar her ne olursa olsun değişmeyen tek unsur ise performans görüşmesinin etkililiğinin tüm değerlendirme sisteminin etkililiğinde çok önemli bir rol oynadığıdır. Gerekli hazırlıklar yapılarak görüşme hedeflerine ulaştırıldığında çalışana ve organizasyona birçok önemli katkıda bulunmaktadır²⁴⁸. Bunu sağlamanın yollarından biri de çalışan ve yöneticinin ortak hedefleri gerçekleştirmek amacıyla birlikte çalışmalarının başarı oranını ve organizasyona olan katkılarını artıracak konusunda hem fikir olmalarından geçmektedir²⁴⁹.

1. PERFORMANS GERİBİLDİRİM GÖRÜŞMESİNDE UYULMASI GEREKEN TEMEL PRENSİPLER

Her uygulamada olduğu gibi bazı temel ilkelere uyulması geribildirim görüşmesinin etkili ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için bir zorunluluktur. Bu ilkelerin mevcut olduğu bir geribildirim görüşmesi organizasyon içinde çalışanların nerede olduklarını görmeleri, organizasyonun bütününe katkı sağlamak için ne yapmaları gerektiğini kavramaları ve performans gelişimleri için oldukça önemlidir²⁵⁰.

Geribildirim görüşmesinin son derece önemli prensiplerinden bir tanesi çalışanın gelişimine ilişkin daha fazla sorumluluk almasını sağlamaktır. Bu sağlanırken göz

²⁴⁸ Gillen, a.g.e., s.8-9.

²⁴⁹ Richard Wilson, "Tips For Conducting Effective Performance Reviews", <http://www.helium.com/items/362325-tips-for-conducting-effective-performance-reviews> . Erişim Tarihi: 2009.

²⁵⁰ James M. Hunt, ve Joseph R. Weintraub, **The Coaching Organization A Strategy for Developing Leaders** (USA:Sage Publications Inc,2007) ,s.63.

önünde bulundurulması gereken nokta, çalışanın bireysel olarak başarıyı, gelişimi ya da karşısına çıkan sorun ve problemleri deneyimleyen kişi olarak bilgi sahibi olduğu varsayımından hareket etmek ve görüşme esnasında güçlü ve zayıf yönlerini saptamada ve bunlara yönelik yapılması gerekenleri belirleme sürecinde çalışanın aktif katılımını sağlamaktır²⁵¹. Bununla ilgili olarak çalışandan; iyi performans sergilediği alanlar, yıl içinde gelişme gösterdiğini düşündüğü alanlar, zayıf olduğunu ya da yöneticisinin gelişim göstermesini isteyeceği alanlar ile ilgili görüşme öncesinde bir liste hazırlamasını isteyerek düşünmesini sağlamanın etkili bir görüşme yaklaşımı olacağı daha öncede belirtildiği gibi önemlidir²⁵².

Geribildirim görüşmelerine dair bir diğer önemli prensip görüşmenin iki kişi arasında karşılıklı etkileşime dayanmasıdır. Başka bir ifade ile çalışanın da bir insan olduğunun unutulmaması ve karşılıklı saygı ve güven çerçevesinde etkileşimin sağlanması bir önkoşuldur. Eğer görüşmede değerlendirilen konumundaki çalışan değerlendirme görevini üstlenen yöneticisine güven duymuyor ise görüşmeye katkısı en alt düzeyde olacak ve görüşmenin yararlılık oranı düşecektir. Çalışanın da bir birey olarak algılanmaması ve bunun çalışanca hissedildiği durumlarda çalışanın gözü korkacak ve sinecektir. Bunun sonucu olarak da söylediklerinin aleyhinde kullanılacağı endişesiyle karşılaştığı sorun ve problemlere ilişkin mümkün olduğunca kendini az ifade edecektir²⁵³.

Bir diğer önemli nokta, görüşmenin pozitif bir amaca hizmet etmesi yani görüşmeden elde edilen sonuçların olumlu olması yönünde sarf edilen bir çabanın var olmasıdır. Bu, tüm görüşme sürecinin olumlu bir hava içinde yürütülmesini mümkün kılar. Güçlü yönlerin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi, zayıf yönlerin düzeltilmesinin vurgulanmasından daha kolaydır. Olumlu tanımlamalar tüm bireyler için önemlidir. Başarıyla gerçekleştirdiğimiz bir faaliyetin sonucunda takdir ve övgü dolu ifadeler bu sonuca götüren davranışlar için birer pekiştiricidir. Dolayısıyla görüşme sürecinde de kullanılan bu tür ifadeler çalışanı cesaretlendirecektir²⁵⁴.

²⁵¹ Die Kamp, **Successful Appraisals In a Week** .(London: Hodder&Stoughton,1998),s. 16 .

²⁵² Gregorio Billikopf , "Performance Appraisal"

<http://nature.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/06.htm> , (11.08.2006) . Erişim Tarihi:2009

²⁵³ Kamp, **a.g.e.**, s. 16-17.

²⁵⁴ Kamp,**a.g.e.**, s. 17 -18.

Bunlara ek olarak, görüşme esnasında çalışanın zayıf olduğu alanların üzerinde özenle durulmasının gerekliliği de bir diğer önemli prensiptir. Fakat sadece çalışanın yetersiz olduğu alanları vurgulamak performansı daha iyiye götürmez, aksine çalışanda moral ve motivasyon kaybına yol açar. Bunun yerine çalışana performansını geliştirmesi yönünde yapıcı ve yardımcı olmak için çeşitli yaklaşımlar geliştirilmelidir²⁵⁵.

Son olarak belirtilmesi gereken bir diğer önemli nokta, objektif kararlar alabilmek adına görüşmede ilintili ve yeterli düzeyde bilgiye sahip olunması ve görüşme boyunca ifade edilen ve karşılıklı olarak aktarılan bilgilerin olduğu şekliyle, doğru olarak belgelenmesinin gerekliliğidir²⁵⁶.

2. GÖRÜŞME SIRASINDA SERGİLENMESİ BEKLENEN TUTUM VE DAVRANIŞLAR

Yapılan çalışmalar performans geribildirim görüşmelerinin zayıf bir şekilde yürütüldüğünü, örgütsel performansı geliştirmede çoğu kez sınıfta kaldığını, çalışanların demoralize olmalarına yol açarak motivasyon düşüklüğü yarattığı ve görüşmeyi yürüten yöneticilerde aşırı düzeyde strese yol açtığını göstermektedir. Hatta bazı görüşler ise geleneksel olarak uygulanan performans görüşmelerinin tamamen kaldırılması yönündedir. Dolayısıyla her zaman için bu görüşmelerin başarı ile gerçekleştirildiklerini, özellikle çalışanlar üzerinde motivasyon artışı yarattığını söylemek zordur²⁵⁷.

Performans görüşmelerini bir tehdit unsuru ya da zor ve tedirginlik yaratan bir uygulama haline sokan çeşitli unsurlardan söz etmek mümkündür. Bu bağlamda, uygulanan performans değerlendirme yöntemi, sağlanan geribildirim çeşidi, yönetici ve çalışanın tutum ve davranışlarına kadar pek çok faktör sayılabilir. Buna karşın, geribildirim görüşmelerinde etkililiği sağlamak önemli oranda konunun davranışsal yönü ile ilgilidir. Yöneticinin ve çalışanın bu süreçte ortaya koydukları tutum ve

²⁵⁵ Kamp, a.g.e. , s.18.

²⁵⁶ Sandra Bunting , **The Interviewer's Handbook** (UK&USA:Kogan Page, 2005), s. 109.

²⁵⁷ T. Coens ve M. Jenkins, **Abolishing Performance Appraisal** (USA: Barret-Koehler Publishers., 2000),s.11

davranışlar görüşmenin başarılı ya da başarısız bir şekilde yönetilmesini doğrudan etkilemektedir²⁵⁸.

Bu faktörlerden önemli bir tanesi görüşmeyi yapacak çalışanın konuya ilişkin kendi içinde yaşadığı çatışma duygusudur. Çalışan bir yandan yöneticisinin performansını en üst düzeyde değerlendirmesini sağlamak için bu yönde davranışlar ortaya koyarken, diğer taraftan da karşılaştığı problemler ve yetersizlikleriyle ilgili yöneticisinin rehberliğine duyduğu ihtiyaçtan dolayı açık ve dürüst davranmaya çalışmaktadır. Bu çatışmanın üstesinden gelinmesinde yöneticinin tutum ve davranışlarına önemli ölçüde pay düşmektedir. Dürüstlüğü ödüllendiren, çalışana rehberlik eden ve performansı geliştirme yolunu arayan bir yönetici görüşmenin hedeflerini gerçekleştirmeye önemli ölçüde katkıda bulunmuş olur²⁵⁹.

Görüşmeleri güçleştiren bir diğer unsur ise eleştiri ve negatif geribildirim sunumu ve bunlara karşı geliştirilen savunmaya yönelik davranışlardır²⁶⁰. Bu konuda çalışan, yöneticinin görüşmede kendisine sağladığı geribildirimlerin uzun vadede bireysel gelişimine ve kendi yararına sonuçlar doğuracağı düşüncesinde olmalı ve bu doğrultuda hareket etmelidir²⁶¹. Bunun yanında yönetici de sadece değerlendiren değil aynı zamanda yardımcı ve problem çözücü rolünün olduğunu unutmamalıdır. Çalışanın sürece aktif katılımı görüşme başarısında önemli bir unsur olduğundan dolayı yönetici çalışanın sürece dâhil edebilmek için iletişim konusunda gerekli becerilere sahip olmalıdır²⁶². Çalışanlarla güçlü iş ilişkileri oluşturulması, çalışanların planlama ve gelişim etkinliklerine katılımını sağlama ve en önemlisi başarıyı kabul ve takdir etme, etkili iletişim becerisi ve etkili geribildirimde bulunma ile yakından ilişkili tutum ve davranışlardır²⁶³.

Birçok görüşmede olduğu gibi performans geribildirim görüşmesinde de önemli iki boyut mevcuttur- konuşma ve dinleme. Biri olmadan diğerinin anlamı yoktur. Performans geribildirim görüşmesinin çift yönlü etkileşimsel bir süreç olduğu

²⁵⁸ Uyargil, **a.g.e.**, s. 87-88.

²⁵⁹ Uyargil, **a.g.e.**, 87.

²⁶⁰ Uyargil, **a.g.e.**, 87.

²⁶¹ John Allan, **Daha İyi Nasıl Motive Etme**. Çeviren: Ali Çimen. (İstanbul :Timaş Yayınları,1998),s. 67.

²⁶² Çalık, **a. g. e.** ,s.54 .

²⁶³ Çalık ,**a. g. e.** ,s. 96.

düşünüldüğünde etkili konuşma ve aktif dinleme olmak üzere önemli iki unsur karşımıza çıkmaktadır. Bir mesajın etkili bir şekilde yerine ulaşmasının üç yolu vardır. Bunlar; söylenenler yani kullanılan kelimeler, nasıl söylendiği- ses tonu, vurgular, konuşma hızı ve sesin yüksekliği ve kullanılan beden dili, ifade, göz iletişimidir²⁶⁴. Aktif dinlemede ise dinlemeye hazır bulunuşluk, beden dili ile dinlemenin desteklenmesi, evet, doğru, anlıyorum vb. kelimeler kullanarak dinlemenin aktif olduğunun hissettirilmesi ve verilen geribildirimle ilişkin sorular yöneltilmesi gerekmektedir²⁶⁵. Etkili bir geribildirim görüşmesinde bu iki temel unsurun taraflarda karşılıklı olarak bulunması gerekmektedir. Bu açıdan ele alındığında başarılı bir performans görüşmesinin olmazsa olmazı diyalogdur. Dolayısıyla yöneticinin çalışanı dinlemesi aynen çalışanın yöneticisini dinlemesinde olduğu kadar önemlidir²⁶⁶.

Buna ek olarak geribildirim görüşmelerinde yer alan değerlendirme sonuçlarının çalışana aktarılmasına yönelik tercih edilmesi beklenen tutum eleştiri değil analiz odaklı olmalıdır. Destekleyici bir tutum sergileyen yönetici karşısında çalışanın açık ve dürüst olma eğilimi artmaktadır. Ayrıca performans görüşmelerinde duygu ögesinin varlığı peşinen taraflarca kabul edilmelidir. Bu duyguların sebebinin bilinmesi anlayış ve empati geliştirmek için bir öncül niteliğindedir. Performans görüşmelerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde -yönetici açısından ele alındığında - var olması beklenen olumlu tutumlar arasında adil, anlayışlı ve destekleyici olmak, karşındakinin de bir birey olduğu duygusuyla hareket etmek, saygılı ve toleranslı olmak sıralanabilir. Çalışan boyutunda ele alınacak olursa açık fikirlilik ve gelişime hazır olma görüşme başarısında rol oynayan önemli iki tutum olarak sıralanabilir²⁶⁷. Bunlara ek olarak tarafların katılımcı bir tutum içinde olması ve uygulamanın sahiplenilmesi görüşmenin hedeflerini gerçekleştirmede kolaylaştırıcı unsurlardır²⁶⁸.

²⁶⁴ Bee , **a.g.e.**, s.26.

²⁶⁵ Armstrong ve Appelbaum, **a.g.e.**, s 49-50.

²⁶⁶ Andrew E Schwartzm, "Appraisal Interviews: What To Say & How To Say It By " <http://performance-appraisals.org/experts/whattosay.htm> ,(2000) . Erişim Tarihi:2009.

²⁶⁷ Jonathan Farrington , "How To Conduct A Successful Performance Appraisal. " <http://www.buildyourownbusiness.biz/post/index/49/601/How-To-Conduct-A-Successful-Performance-Appraisal.php>. (26.07.2006). Erişim Tarihi:2009.

²⁶⁸ Lloyd ve Leslie, **a.g.e.**, s.299.

2.1. Görüşmeciden Beklenen Tutum ve Davranışlar

Organizasyonlar görev, sorumluluklar ve standartlar konusunda ne kadar iyi tanımlamalara sahip olursa olsunlar performans yönetimi aşamalarından performans değerlendirmelerinin gerçekleştirilmesi büyük bir çaba ve özen ister. Yöneticinin bu değerlendirmeleri hem planlama hem de gerçekleştirme konusunda ortaya koyduğu çabanın zirve noktası performans geribildirim görüşmesinin gerçekleştirilmesidir²⁶⁹. Bu görüşmelerin taraflar açısından hedeflenen sonuçlara ulaşması, etkileşime dayalı geribildirim gerektirir. Başka bir ifadeyle, dar anlamda yönetici çalışan performansına ilişkin geribildirim verirken çalışan da yöneticisine kendisine hangi yönde ve nasıl yardımcı olabileceğine ilişkin yönlendirmelerde bulunur. Bu geribildirim verme davranışı kişinin kendini ve diğerlerinin üzerinde oluşturduğu etkiyi daha iyi değerlendirmesi ve kişisel gelişime açılan bir kapı olması yönüyle görüşmenin en yararlı yanıdır. Fakat bu davranışı sergilerken titizlikle izlenmesi gereken bazı yol gösterici politikalar vardır²⁷⁰. Bu başlık altında ilk olarak yöneticinin bu bağlamda nasıl bir yol izlemesi ve ne tür davranışlar sergilemesi gerektiğinin üzerinde durulacaktır. Burada belirtilmesi gereken bir nokta yöneticinin görüşme hedeflerine en uygun yaklaşımı belirlemiş olmasıdır²⁷¹.

Performans geribildirim görüşmelerinde çalışana sağlanan geribildirim niteliği ve etkililiğini arttırmak için, yönetici üç adımdan oluşan bir yaklaşım izlemelidir. Türkçede durumun belirlenmesi (specify situation)veya tespiti, davranış (behavior) ve etki ya da sonuç (impact) anlamlarına gelen üç İngilizce kelimenin ilk harflerinin birleşiminden oluşan bu yaklaşım kısaca SBI olarak adlandırılmaktadır. Yönetici görüşmede aktarmak istediği bilgilere ilişkin durum tespitleri yapmalı, bu duruma ilişkin gözlemlenen çalışan davranışını tanımlamalı ve çalışanın bu davranışının sonuç ya da etkilerini net bir şekilde aktarmalıdır²⁷².Yöneticinin bunu gerçekleştirirken mümkün olduğunca açık, doğru ve spesifik olması gerekmektedir²⁷³. Bununla ilgili karşılaştırma olanağı sağlayan

²⁶⁹ Palmer, **a.g.e.**, s.55.

²⁷⁰ " Guide to Annual Interview and Performance Appraisal" , http://aliceinfo.cern.ch/static/Documents/adm/annual_interview_performance_appraisal_guide.pdf, (Haziran 2003), s. 10-11. Erişim Tarihi: 2009.

²⁷¹ Gillen **a.g.e.**, s. 28.

²⁷² Dana, Mc-Donald Mann ve Buron, Raoul J., **Giving Feedback to Subordinates** (North Caroline:Center for Creative Leadership,1999), s. 13.

²⁷³ Brain Miller, **Keeping Employees Accountable For Results** (USA:AMACOM, 2005), s. 86-89.

bazı örnekler şöyle olabilir: "Sayın A bölüm için önemli bir değersiniz" ya da "Sayın A oldukça başarılısınız" gibi genel ifadeler yerine "Sayın A, önemli bir baskının olduğu karmaşık bir alanda çalışıyorsunuz. Buna rağmen, AGR projesiyle ispatlandığı gibi yaptığınız işin kalitesi oldukça yüksek" veya "Sayın A bütün projeleri zamanında ve bütçedeki maliyetle tamamladınız. Müşterilerin şüphelerini ortadan kaldıran sonuçlar ortaya koymakta oldukça başarılı oldunuz " gibi net ifadelerle geribildirim verilmesi daha uygundur²⁷⁴.

Çalışana görüşmede verilen geribildirime yönelik olarak yönetici olabildiğince performansın temel ve en önemli noktaları üzerinde durmalı, bunlar üzerinde odaklı kalmalı ve bunu yaparken konuyu dağıtmadan direkt bir yaklaşım izlemelidir. Bu yaklaşım çalışanda sonuçların tam ve doğru bir şekilde aktarıldığı hissini artıracak ve yöneticiye olan güven duygusunu pekiştirecektir²⁷⁵.

Görüşmenin giriş bölümü olarak adlandırılabilir kısımda yönetici sonuçlara ilişkin geribildirim verdikten sonra çalışanın kendi performansı ile ilgili yorum yapmasını sağlamak için davetkâr bir tutum içinde olmalıdır. Eğer çalışan yorum yapma konusunda çekimser kalıyorsa açıkça yorum getirmesini istemek ve bir açılış sorusu yöneltmek çalışanı görüşme sürecine dâhil etmek için uygun olacaktır. Bunu yaparken yönetici evet ya da hayır şeklinde cevap verilebilecek kapalı uçlu sorulardan özellikle kaçınmalı, çalışana açık uçlu ve yönlendirici sorular yönelterek karşılıklı anlaşma aşamasının temeli sayılan diyalogu güçlendirmelidir. Bunu yaparken çalışanın bakış açısının ne olduğunun gerçekten yönetici tarafından merak konusu olduğu çalışana hissettirilmelidir. Dolayısıyla yöneticinin çalışanın performansına ilişkin yöneltilen soruların yanıtlarını bildiği varsayımından hareket etmesi doğru bir tutum olmayacaktır²⁷⁶.

Yönetici çalışanın fikirlerine açık bir tutum sergilediğinde doğru bildiğini zannettiği şeyin aslında sadece bir yanılsama ya da edinilmiş yanlış bir bilgi olduğu sonucuna ulaşabilecektir²⁷⁷. Bu bağlamda yöneticinin çalışanı da geribildirim görüşme sürecine

²⁷⁴ Gillen, a.g.e., s. 22.

²⁷⁵ Dana, a.g.e., s.14.

²⁷⁶ Miller, a.g.e, s. 97; Selen Doğan, **Çalışan İlişkileri Yönetimi** (İstanbul :Kare Yayınları,2005) ,s.312.

²⁷⁷ Miller, a.g.e, s. 97; Selen Doğan, **Çalışan İlişkileri Yönetimi** (İstanbul :Kare Yayınları,2005) ,s.312.

dâhil etme çabasının olumlu sonuç vermesi, aktif bir şekilde karşı tarafı dinleme ve dinlediğini ispatlamaya önemli ölçüde bağlıdır. Yöneticinin bunu yaparken duruş ve oturuş pozisyonuna dikkat etmesi, dik fakat hafif öne eğilerek oturması ve başının çalışana dönük olması önemlidir. Çalışanın yöneticinin beden dilinden yapacağı çıkarımlar önem taşıdığı için yöneticinin yüzünde dinlediğine dair bir ifade olması da uygun olacaktır. Yöneticinin çalışanda onu dikkatle dinlediğini ispatlamanın iki yolu mevcuttur. İlki çalışanın ifadelerini o söyler söylemez yöneticinin bunları tekrar edip yeniden ifade etmesi olan yansıtmadır. Bu daha çok çalışan kendini ifade edip sustuğunda ve yönetici konu hakkında daha fazla bilgi edinmek istediğinde yansıtıcı sorular sorarak kullanılabilir. Buna örnek bir diyalog aşağıdaki gibidir:

___ ... Çok küçük olduğum için kendim görüşemem diye düşündüm.

___ Kendini çok mu küçük hissediyorsun?

___ Evet, daha tecrübeli kişiler kendilerinden çok emin gözüküyorlar. Onlara karşı gelemiyorum.

Bu konuşmada yansıtma yolu ile kullanılabilir, yararlı bilgi elde edinilmiş ve çalışanın "çok küçük" nitelemesi ile söylemek istediği şey anlaşılmıştır. İkincisi ise çalışanın ifadelerini kısaca özetlemektir. Bu yaklaşım özellikle yöneticinin çalışanın söylediği çok sayıda şeyi toplama ihtiyacı duyduğu, görüşmenin özel olarak bir bölümüne vurgu yapmak istediği ya da bir konudan diğerine geçmek istediğinde tercih edebileceği bir yaklaşımdır²⁷⁸.

Çalışanla ilgisiz bir konuyu ele almak haklı gerekçelerde dâhi olsa görüşmenin etkili bir şekilde gelişmesini engelleyecektir, dolayısıyla yönetici görüşmede gereksiz ayrıntılardan sıyrılarak çok önceliği olan konulara konsantre olursa, çalışanın kendi performansı ile ilgili yorum ve önerilerini sunması kolaylaşacaktır²⁷⁹. Bu, geribildirim görüşmesinde paylaşılan bilgilerin doğru, her iki taraf içinde anlamlı ve hayata geçirilebilir olması yönünde seçici olmak anlamına da gelmektedir²⁸⁰.

²⁷⁸ Gillen ,a.g.e., s. 34-35.

²⁷⁹ Gillen , a.g.e., s. 31.

²⁸⁰ Palmer, a.g.e., s. 68.

Yöneticinin geribildirim görüşmesinde kullandığı dilin ağırlıklı olarak tarafların ortak hedefleri gerçekleştirmek için çalıştıklarını vurgulayan biz dili olması önemlidir. Burada belirtilen "biz" kelimesinin yöneticinin çalışanı dâhil etmeden yönetici ve çalışan arasındaki farkı vurgulamak ya da ima etmek için kullandığı biz kelimesi değildir. Taraflarda savunmacı tavırlar geliştirmesi muhtemel olan ben ya da sen gibi vurgulamalar yerine biz kelimesinin yönetici ve çalışanı kapsayan ve ortak hedefler için çalıştıklarına vurgu yapan bir şekilde kullanılması uygundur²⁸¹. Bu yolla yapıcı bir işbirliği anlayışı içinde görüşmenin yürütüleceği çalışana hissettirilmiş olunur²⁸².

Yönetici tarafından verilen geribildirim, arzu edilen davranış ve performansı destekleyen pozitif geribildirim ya da performans yetersizliklerini konu alan, iyileştirici ve düzeltici önlemlere vurgu yapan negatif geribildirim olabilir. Asıl önemli olan nokta her iki geribildirimde de görüşmede yapıcı bir şekilde çalışana aktarılmasıdır ve hedeflenen standartların altında performans gösteren çalışanlara gelişim için yeterli potansiyele sahip olduklarının vurgulanması ile gerekli desteğin sağlanmasıdır²⁸³.

Yöneticinin çalışanın performans sonuçlarını iletirken ya da performansına dair kendi görüşlerine yer verirken her iki geribildirimde de çalışanın kişisel gelişiminin önemli bir parçası olduğundan hareket etmesi beklenir. Olumlu ya da yapıcı ve açık, belirsiz ifadelerden arınmış bir şekilde aktarılan bilgiler daha yararlı, kullanışlı bilgi edinimini kolaylaştırır ve çalışanı motive eder, destekler ve düzeltici önlemlerle yönlendirir. Bu yolla negatif geribildirim verilirken çalışanın kendini suçlu hissetmesi ve savunmaya geçmesi önlenerek, negatif geribildirimde hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış değişikliklerine ve problem çözümüne yardımcı olması sağlanır²⁸⁴. Bu bağlamda yönlendirici soruların önemli bir fonksiyonu olduğu hatırlanmalıdır. Bu tarz sorular görüşlere ya da performans problemlerine ilişkin bilgiyi ortaya koymaya yardım ederler. Örneğin, "Eğer sonuçların nasıl geliştirilebileceğinden eminsen, hangi adımları atardın ve bunları ne zaman yapardın?" sorusu çalışanı yönlendirici bir soru tarzıdır. Bu sorular aynı zamanda çalışanı performans yetersizliklerine ilişkin önerilerde bulunmaya da

²⁸¹ Gillen ,a.g.e., s. 23.

²⁸² Barutçugil, a.g.e., s.219.

²⁸³ Bee, a.g.e., s. 10. ; Falcone, a.g.e., s. 81.

²⁸⁴ "Characteristics of Good Constructive Feedback",<http://www.articlesbase.com/communication-articles/characteristics-of-good-constructive-feedback-445867.html> ,(11. 06 2008). Erişim Tarihi: 2009.

özendirir²⁸⁵. Buna ek olarak çalışanın performansına dair ilerlemeyi sağlamak için negatif geribildirim pozitif geribildirimden sonra verilmesinin önemi göz önünde bulundurulmalı ve görüşmenin sonlandırılmasında pozitif bir mesaj verilerek çalışanın değişime karşı olumlu bir tutum sergileme olasılığının yüksek olacağı hatırlanmalıdır²⁸⁶.

Çalışanın performans geribildirim görüşmesine katılımının sağlanması, görüş ve önerilerini aktarması için fırsat verilmesi önemli olduğu kadar yöneticinin de çalışanın performansına ilişkin önerilerde bulunması önemlidir. Yönetici olarak çalışana önerilerde bulunulurken, getirilen önerilerin dikkate alınarak yerine getirilmesiyle çalışanın örgüte sağlayacağı faydanın spesifik olarak çalışana söylenmesi, çalışana bu önerilerin yeterliliğini değerlendirme fırsatı verir ve tarafların konuya ilişkin objektif olmalarını sağlar²⁸⁷.

2.2. Görüşülenden Beklenen Tutum ve Davranışlar

Performans geribildirim görüşmesinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi yönetici tutum ve davranışlarına bağlı olduğu kadar çalışanın tutum ve davranışlarıyla da ilişkilidir. Öncelikli olarak üzerinde durulması gereken nokta çalışanın geribildirim görüşmesini iş ve kişisel gelişim için bir fırsat olarak algılaması ve bu yönde davranışlar geliştirmesidir²⁸⁸. Bu da geribildirim almaya açık olmayı gerektirmektedir. Bu davranışın geribildirim görüşmesinin öğrenme ve gelişime yönelik oluşu, problemlere yönelik bir çözüm geliştirmesi ve yönetici ile ilişkileri iyileştirmedeki faydaları üzerinde düşünülerek etkili bir iletişimle pekiştirilmesi sağlanır²⁸⁹.

Yapılan çalışmalar çalışanlara geribildirim görüşmesinde kendini ifade etme ve performansları konusunda tartışma fırsatı verilmesinin görüşmenin başarısını etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda çalışanların performansları, başarıları, yetersizlikleri ve bunlara dair görüş ve önerilerini paylaşmaya hazır bir tutum içinde olmaları, kendilerini objektif ve açık bir şekilde değerlendirmeleri uygun olacaktır. Bunu gerçekleştirirken çalışanın yönetici ile ortak hedefler üzerinde çalıştıkları göz

²⁸⁵ Barutçugil, **a.g.e.**, s.219.

²⁸⁶ Bee, **a.g.e.**, s. 28

²⁸⁷ Miller, **a.g.e.**, s.114-115.

²⁸⁸ "Good Dialogue Makes For Successful Managers And Employees"

<http://www.hill-international.com/Appraisal-Interview.3731.0.html>. Erişim Tarihi: 2010.

²⁸⁹ Bee, **a.g.e.**, s.32.,s.37.

önünde bulundurulmalı kişisel başarının yanında örgütün başarısının da çalışan için önemli olduğu, bu yönde gelişim ve öğrenmeye açık olduğu mesajı yöneticiye hissettirilmeli ve olası fikir ayrılıkları buradan hareketle en aza indirilme çabası içinde olunmalıdır²⁹⁰.

Çalışanın yöneticisinin vermek istediği mesajları, ne söylemek istediğini objektif bir çerçeve içinde algılaması, yöneticisinin görüşlerine önem vermesi, gelişim kararlarına öneriler getirerek katılımcı bir tutum sergilemesi, yöneticisinden kendisine önerilerde bulunmasını ve rehberliğini talep etmesi ve gündeme getirmek istediği performansa ilişkin konuları, eğitime olan ihtiyaçlarını açık bir şekilde ifade etmesi ve anlaşılmayan noktalara ilişkin sorular sorması görüşmenin etkililiğinde çalışan tarafından gösterilmesi beklenen temel tutum ve davranışlar olarak sıralanabilir²⁹¹. Çalışanın gelişime ilişkin görüşülen konulara yönelik problem çözme yaklaşımı içinde olması atlanmaması gereken diğer bir önemli noktadır. Bu yolla var olan problemlerin çözümlerine odaklı çalışılabilir²⁹².

3.GÖRÜŞME SIRASINDA KAÇINILMASI GEREKEN TUTUM VE DAVRANIŞLAR

Performans geribildirim görüşmelerinin, organizasyonların gelişim politikalarından biri olarak uygulamada yerini alması bu görüşmelerin performans yönetim sürecinin bütününe etkileyecek olumlu sonuçları beraberinde getirmesi anlamına gelir. Bu görüşmeler sadece değerlendirme periyodu içinde ortaya çıkan performans yetersizliklerini ya da kötü performans sonuçlarını dile getirmek için yönetici ve çalışan arasında gerçekleştirilen bir yönetim uygulaması değildir. Geribildirim görüşmelerinin çoğu zaman olumsuz olarak algılanması ve uygulamaya tarafların karşılıklı olarak katılımının sağlanamaması, yönetici ve çalışanın ortaya koyduğu birtakım olumsuz tutum ve davranışlarla ilişkilendirilebilir²⁹³. Bunları görüşmecinin ve görüşülenin

²⁹⁰ "Good Dialogue Makes For Successful Managers And Employees"

<http://www.hill.-international.com/Appraisal-Interview.3731.0.html>. Erişim Tarihi: 2010.

²⁹¹ Michael Armstrong, Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines (USA:Kogan Page Ltd. , 2006), s. 173; "The Skills of Performance Review", <http://www.management-issues.com/2006/8/24/research/the-skills-of-performance-review.asp> ,(26.03.2003). Erişim Tarihi:2009

²⁹² Max ve Bacal, **a.g.e.**, s.176.

²⁹³ "Conducting Effective Performance Appraisals", http://www.johncoxon.com.au/documents/performance_apps.pdf. Erişim Tarihi: 2009.

kaçınması gereken tutum ve davranışlar olarak iki alt başlık altında incelemek mümkündür.

3.1. Görüşmecinin Kaçınması Gereken Tutum ve Davranışlar

Görüşmeyi gerçekleştiren yöneticinin, performans geribildirim görüşmelerinde "neyi, neden ve nasıl" söylediğini bilerek, bu görüşmeyi, gelişimi teşvik eden, iletişimi, çalışan motivasyonunu ve performansını arttıran, tarafların ve organizasyonun birlikte kazanç elde etmesini sağlayan bir süreç haline getirmenin ne kadar önemli olduğunun bilinciyle hareket etmesi beklenir²⁹⁴. Bu noktada yöneticinin geribildirim görüşmelerinde birtakım tutum ve davranışlardan özenle kaçınması uygundur.

İlk olarak üzerinde durulması gereken nokta, yöneticinin geribildirim görüşmelerinde çalışanın kişiliğine değil, yaptığı iş ile ilgili düşünce ve davranışlarına odaklanmasının doğru bir yaklaşım olduğudur. Çalışanın kişilik özellikleri ya da tutumları ölçümlenebilen ve bu yolla geliştirilebilecek faktörler değildirler. Oysa çalışanın iş davranışları, bu davranışlarda meydana gelen değişim ve gelişimler ölçülebilmektedirler. Değişebilecek davranışlara odaklanmak ve " Daha rahat olmalısın, meseleleri bu kadar ciddiye almaktan vazgeç. " gibi kişilik özellikleri ve tutumlarla ilgili cümlelerden kaçınmak daha doğrudur²⁹⁵. Yöneticiden performans yetersizlikleri ve problemlerine ilişkin görüş bildirirken olumsuz sıfatlar kullanarak çalışanı suçlayıcı ifadelerden kaçınması ve görüşmenin bir günah keçisi bulmak ve onu suçlamak için değil gelişim adına yapıldığını hatırlaması beklenir²⁹⁶. Çalışanın performans sonuçlarına ilişkin öznel ve yargılayıcı ifadelerden kaçınılması görüşmede savunmacı ve duygusal tepkilerin gelişmesini önlemek adına önem taşımaktadır. Yöneticinin kişisel yargılarına yer vermemesi her iki taraf içinde daha rahat bir görüşme ortamı oluşturmak için gereklidir²⁹⁷.

Görüşme sırasında, olumsuz yanların önce vurgulanması çalışanın morali bozmakta, olumlu yanların bulunduğu diğer bölüme kulaklarını kapatmasına yol açarak beklenen

²⁹⁴ Huriye Kurçenli, " Performans Değerlendirme Görüşmelerinde Yöneticiler Nasıl Davranmalı? ", <http://huboun.plusvalue.net/yayinlarimiz/Egitimler/?sayfa=1>, (20.09.2006). Erişim Tarihi: 2009.

²⁹⁵ Miller, **a.g.e.**, s. 101.; Bee, **a.g.e.**, s. 27.

²⁹⁶ Miller, **a.g.e.**, s.91, 95., Barutçugil, **a.g.e.**, s. 234.

²⁹⁷ Maddux, **a.g.e.**, s. 55; Bee, **a.g.e.**, s. 27.

fayda sağlanamamaktadır. "İyi Haber Önce" yaklaşımdan hareket etmek yararlı bir performans görüşmesi gerçekleştirmek için tercih edilmesi beklenen uygun bir tutumdur²⁹⁸.

Görüşmede yönetici görüş ve önerilerini bildireceği bölümde çalışanın iyi davranışları ve başarılarını bir öneri ile daha da iyiye taşıma çabası içinde olabilir. Yönetici bunu yaparken olumlu davranışı ifade edip önerisini "fakat" bağlacı ile değil "ve" bağlacı ile cümleye dâhil etmelidir. Örneğin, " Müşterilerinin şikayetlerini dinlerken sözlerini kesmeden, sorunu anlamaya çalışman ve empati kurduğunu karşı tarafa vücut dilinle göstermen, örneğin başını onaylarcasına sallaman, müşterilerle iyi bir iletişim kurmanı sağlıyor, fakat ..." cümlesi olumlu bir ifadeye olumsuz bir anlam yüklenmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla ve bağlacı yerine *fakat* bağlacının tercih edilmesi önerinin tüm tonunu değiştirmekte ve çalışanın öneriyi kabul etme olasılığını zayıflatmaktadır²⁹⁹.

Performans yetersizliklerine, alınan kararlara ve oluşturulan planlara dogmatik bir şekilde yaklaşım, başka bir ifadeyle farklı fikir ve çözüm önerilerine ihtiyaç olmadığının ve bunlara kapalı olunduğunun belirtilmesi, görüşülmesi beklenen konulara ilişkin kararların zaten alındığının vurgulanması gelişime yönelik birtakım fikirlere sahip olan çalışanda moral bozukluğuna yol açar. Örneğin, " Benim üretebildiğim en iyi çözüm önerisi bu, sen ne gibi fikirler geliştirdin? "gibi yeni fikirlere açık olunduğunu yansıtan bir ifade yerine "En iyi çözüm yolu bu" gibi bir ifade, kesin ve farklı fikir ve önerilere kapalı bir ifadedir. Sergilenen bu otoriter tavır performans problemlerinin çözümüne yönelik çalışanın katkısını yok saymakta ve çalışanda öfke gibi olumsuz duygulara sebep olmaktadır³⁰⁰.

Anne ve babalar çocuklarıyla olan iletişimlerinde genelde otoriter bir dil kullanmayı tercih ederler. Örneğin, "Bunu şu şekilde yapmanı öneririm" ifadesi "... yapmalısın" a dönüşür. Öneriler emirler şeklinde ifade edilir. Çoğu yönetici otoritesini göstermek için bu yolu kullansa da, çocukların dahi hoşlanmadığı bu iletişim tarzı yetişkinlerde doğal

²⁹⁸ Atilla Akıncı, " Performans Görüşmeleri Beceri ve Dikkat Gerektirir " http://www.tarimsalbilgi.org/forums/performans_gorusmeleri_beceri_ve_dikkat_gerektirir-t1885.0.html. Erişim Tarihi: 2009.

²⁹⁹ Miller, a.g.e., s.99-100.

³⁰⁰ Maddux, a.g.e., s.55-56.

olarak hoşnutsuzluğa sebep olur. Bu da görüşmede kutuplaşmanın ve savunmacı tepkilerin ortaya çıkmasına yol açar³⁰¹.

Çalışanın performansa ilişkin özellikle olumsuz veya gelişime ihtiyaç gösteren yanları belirtilirken, yöneticinin "hep, her zaman böyle yapıyorsun, herkes söylüyor, sürekli izliyorum" ya da "hiç, asla" gibi iki uçta yer alan abartılı ve genelleyici ifadelerden ve "Davranışınızı beğenmiyorum" ya da "Yeteri kadar sorumlu değilsiniz" gibi belirsiz ifadelerden, çalışanın bu geribildirim almak için ne yapmış olduğunu spesifik olarak öğrenmek isteyeceği göz önünde bulundurularak, uzak durması ve tartışmayı büyütmemesi beklenir. Görüşmelerde kullanılan bu gibi ifadeler somut örnekler içermemekle birlikte çalışanı inandırmaktan uzak, kendisine olan güvenini sarsacak tarzdadır³⁰².

Buna ek olarak geribildirim görüşmelerinde, bir çalışanı diğeri ile kıyaslamak olumsuz duygular oluşturacağı, takım olma bilincine zarar vereceği, bölünmeler yaratacağı ve moral ve motivasyonu azaltacağından dolayı önemle kaçınılması gereken bir davranıştır³⁰³. Kışkırtıcı kelime ve deyimler kullanmak, "ortalama, idare eder" gibi sınıflamalar yapmak, sonuçlar bu yönde bile olsa, çalışanlarda moral bozukluğu ile birlikte muhalefete yol açar³⁰⁴.

Yöneticiler, kendisine güvenli, sorgulayıcı ve güçlü kişilikteki çalışanlarla görüşmeyi gerçekleştirdiklerinde, zaman zaman konuşmayı bir an önce bitirebilmek için yerine getirilmesi güç sözler vermekte ya da yapılması gerekli olan kritik şeyleri belirlememektedirler. "Önce bir görelim, bir şeyler yaparız.", "Elimden geleni yaparım.", "İçinde bulunduğumuz ortam şu anda buna müsait değil." gibi oyalayıcı veya sorun ve çözümlerini zamana yayan ifadelerden kaçınılmalıdır. Bu şekilde var olan sorunların ileride daha da büyüyerek yöneticinin karşısına çıkacağı hatırlanmalıdır³⁰⁵. Son olarak tüm çalışanları aynı şekilde değerlendirme düşüncesinin, performansı

³⁰¹ Gillen, **a.g.e.**, s. 23.

³⁰² Dana, **a.g.e.**, s. 13; Bee, **a.g.e.**, s. 27.

³⁰³ Bacal ve Max, **a.g.e.**, s. 169-170.; Atilla Akıncı, "Performans Görüşmeleri Beceri ve Dikkat Gerektirir", http://www.tarimsalbilgi.org/forums/performans_gorushmeleri_beceri_ve_dikkat_gerektirir-t1885.0.html, Erişim Tarihi: 2009.

³⁰⁴ Gillen, **a.g.e.**, s. 23.

³⁰⁵ Atilla Akıncı, "Performans Görüşmeleri Beceri ve Dikkat Gerektirir", http://www.tarimsalbilgi.org/forums/performans_gorushmeleri_beceri_ve_dikkat_gerektirir-t1885.0.html, Erişim Tarihi: 2009.

iyileştirmek için her çalışanın aynı şeye ihtiyaç duymadığı, bazılarının spesifik geribildirim ve iletişime diğerlerinden daha fazla ihtiyaç duyduğu ve bir kalıbın tüm bedenlere uymayacağı göz önünde bulundurulduğunda uygun olmadığı söylenilebilir³⁰⁶.

3.2. Görüşülenin Kaçınması Gereken Tutum ve Davranışlar

Çoğu zaman performans geribildirim görüşmelerinin etkili ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilemeyeşinin temel sebebi olarak çalışanlar ön plana çıkarılmaz. Çünkü çalışanların konuya dair yönlendirmeleri ya da yardımları yönetimden aldıkları varsayımıyla hareket edilir. Oysa çalışanın geribildirim görüşmesine ilişkin olumsuz tutum ve davranışları en iyi şekilde tasarlanmış bir uygulamanın dahi bütününe zarar verebilir. Bu açıdan ele alındığında görüşülen tarafta yer alan çalışanın özenle kaçınması beklenen birtakım tutum ve davranışlardan söz edilebilir³⁰⁷.

İlk olarak çalışanın geribildirim görüşmesini sadece performansla ilgili gerekli formların doldurulduğu bir gereklilik olarak algılamaması beklenmektedir. Temel amacın çalışan ve iş performansını iyileştirmek ve geliştirmek olan görüşmenin basit olarak gerekli formların doldurulmasıyla sağlanamayacağı açıktır ve görüşmenin bir formalite ve gelecek performansla ilgili sadece referans bir belge niteliğinde olarak algılanması tüm görüşme sürecini bir zaman kaybı olmanın dışına götürmez³⁰⁸.

Geribildirim görüşmesine hazırlıksız gelen bir çalışan görüşmede ya sadece sessiz ya da sadece tepkili bir katılımcı özellikleri ortaya koyacaktır. Her iki durumda da çalışanın görüşme sürecine katkısı en az düzeyde olacaktır. Ayrıca genellikle olumlu ifadeler yer verilerek yapıcı bir şekilde verilse de çalışanlar performanslarıyla ilgili negatif geribildirim almaktan hoşlanmamaktadırlar. Bu sebepten ötürü çoğu zaman çalışanın görüşme esnasında sergilediği savunmacı tavır, performans gelişimi için gerekli olan diyalogu güçleştireceğinden etkili bir görüşme gerçekleştirebilmek için uygun bir davranış olarak görülmez³⁰⁹.

³⁰⁶ Barutçugil, **a.g.e.**, s. 236.

³⁰⁷ Max ve Bacal, **a.g.e.**, s. 173.

³⁰⁸ Max ve Bacal, **a.g.e.**, s. 173.

³⁰⁹ Max ve Bacal, **a.g.e.**, s.174.

Görüşmede yöneticiden kaynaklanan bazı iletişim sorunları aktarılacak istenen mesajın, görüş ve önerilerin tam olarak çalışan tarafından anlaşılmasına yol açabilir. Netleştirilemeyen gelişime yönelik görüş ve öneriler, çalışanın özellikle kritik olarak ne yapması gerektiğine ilişkin bir çerçeve oluşturmasını engeller. Bu bağlamda çalışanın görüşmede yöneticiye sorular yöneltmemesi ve kendi kendine konu üzerine yorumlar getirerek akıl okumaya çalışması özellikle kaçınılması gereken davranışlar arasındadır. Buna bağlı olarak katılımcı olmak yerine çalışanın sessiz ve çekinik bir tavır sergilemesi sorumluluğun ortak bir şekilde üstlenilmediği, tek taraflı yürütülen bir görüşme sürecine yol açacaktır³¹⁰.

4. GÖRÜŞME SIRASINDA ORTAYA ÇIKMASI MUHTEMEL SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Performans geribildirim görüşmelerinde zaman zaman anlaşması ve yönetmesi zor çalışanlar ve durumlarla karşılaşılması söz konusudur. Yapılan her geribildirim görüşmesi uygulamada kendine özgü olarak gerçekleştiriliyor olsa da, temel olarak ortaya çıkması muhtemel birtakım ortak sorunlar vardır. Bunlar çalışanın verilen geribildirimini kabul etmeme, fikir çatışmaları, öfkelenme, ağlama ya da bağırma gibi duygu durumları vb. pek çok nedenden ötürü ortaya çıkabilir³¹¹.

İlk olarak üzerinde durulması gereken sorun, çalışanın verilen geribildirimini kabul etmemesi ve uyuşmazlığın ortaya çıkmasıdır. Çoğu geribildirim görüşmesinde zamanın büyük bir bölümü hem fikir olunan konulara değil, uyuşmazlığın ya da fikir ayrılıklarının bulunduğu alanların ve bunların sebeplerinin ortaya çıkarılmasına ayrılır³¹². Fakat yöneticinin bu noktada uyuşmazlığın nedenlerini belirginleştirmek için sorular yöneltmesi, verebildiği kadar somut örnekler vermesi, aktif bir şekilde çalışanı dinlemesi ve eleştiriye açık olması önemlidir. Çalışan tarafından ortaya konulan ve probleme yol açan davranış bir sorun olarak görülüyor olabilir ve çalışan " Herkes hata yapabilir" cümlesinin ardına sığınıyorsa, yönetici problem oluşturan davranışın organizasyonun bütününe nasıl bir etki yaptığını açık bir biçimde anlatmalıdır. Uzlaşma

³¹⁰ Bee, a.g.e., s. 27. ; Max ve Bacal, a.g.e., s.175.

³¹¹ Bee, a.g.e., s. 30-31. ; Falcone, a.g.e., s. 84-85.

³¹² Grote, a.g.e., s. 123-125. ; Bee, a.g.e., s. 31-32.

sağlanamadığında görüşmenin ilerlemesi de güçleşeceğinden dolayı, yönetici uzlaşmazlıkla uğraşmaya zaman ayırma konusunda kendisini hazırlamalıdır³¹³.

Geribildirim görüşmesi esnasında çalışan çok sessiz, çok konuşkan veya savunmacı olabilir ya da birtakım duygusal tepkiler gösterebilir. Çalışanlar görüşmedeki rollerinin sadece oturup dinlemek olduklarına inanıyor veya önemli bir şeyi belirtmek istediklerinde bunu nasıl ifade etmeleri gerektiğini kestiremiyor olabilirler. Ya da tam tersine çekingen, utangaç çalışanlar bu duyguları bastırmak amacıyla çok konuşabilirler. Bir diğer ifadeyle boşlukları konuşarak doldurarak kendilerinin hoşnut olmayacakları konuları kapatma eğiliminde olabilirler. Yönetici öncelikle bu davranışların sebepleri üzerinde düşünerek görüşmeyi yönlendirmeye çalışmalıdır³¹⁴.

Stres faktörü çalışanları duygusal tepkiler geliştirmeye ya da savunmacı bir tutum içine girmeye itebilir. Savunmacı bir tutum sergileyen çalışan iki tür davranış ortaya koyabilir. İlk olarak yöneticinin geribildirimde bulunduğu performans sonuçları ve görüşlerine ilişkin bilgileri ve bunların doğruluğunu reddetmek ya da yetersizlikler ve problemlerle ilgili başkalarını suçlamaktır. İkincisi ise söylenilenleri tepki göstermeden dinlemek ve konuyu olabildiğince çabuk değiştirmek için yöneticiyle hem fikir olduğunu belirtmektir. Savunmacı tavırlar sergileyen çalışanlarla başa çıkmada etkili yaklaşımlardan biri kendilerini tam olarak ifade etmelerine izin vermek, bunun için zaman tanımak ve bunu yaparken de aktif dinleme becerileri sergilemektir. Yönetici olarak tüm bu davranışların hangisi ortaya çıkarsa çıksın, ilk olarak çalışanları çok sessiz, çok konuşkan, sinirli ya da aşırı duygusal olarak etiketlemekten kaçınmak önemlidir³¹⁵.

Sessiz çalışanlar için katılımlarını sağlayacak "güvenli", kendilerini rahat ifade edebilecekleri bir alandan söze başlanmalı ve sonrasında çalışanın cevaplarının üzerinden görüşme yönlendirilmelidir. Söz konusu olan sorunun cevabını alıncaya kadar yöneticinin soruyu net bir şekilde açıklama çabası içinde olması gerekir. Belli bir konuya gelindiğinde aniden sessizleşen, katılımdan uzak duran çalışanlar konusunda dikkatli olunmalı, sakın kalarak daha yumuşak bir ses tonu ve uygun ifadelerle konu

³¹³ Grote, a.g.e., s. 123-125. ; Bee, a.g.e., s. 31-32.

³¹⁴ Bee, a.g.e., s. 35-36. ; Grote, a.g.e., s. 129-133.

³¹⁵ Bee, a.g.e., s. 35-36. ; Grote, a.g.e., s. 129-133.

üzerinde açıklamalar yapılmalıdır. Çok konuşkan çalışanlar söz konusu olduğunda bu çalışanlarla baş edebilmek için kapalı uçlu sorular oldukça işlevseldir. Kendilerine yöneltilen sorulara verilerin cevapların üzerine gidilerek tekrar konuya dönülmesi sağlanabilir ya da doğrudan "Tartıştığımız konunun bu sorunla ilişkisi nedir?" şeklinde bir soru yöneltilebilir³¹⁶.

Geribildirim görüşmesinde zaman zaman duygusal tepkiler gözlemlenmektedir. Bu tür tepkiler geliştiren çalışanların gerçekten geçerli bir sebebi olabileceği varsayımından hareket etmek uygundur. Bu tepkiler ağlama, aşırı öfke ve bağırma şeklinde ortaya çıkabilir³¹⁷.

Görüşme esnasında ağlamaya başlayan çalışanın rahat ve soğukkanlı bir şekilde görüşmeye katılamayacağı açıktır. Dolayısıyla böyle bir durumda çalışanın ağlamasına müdahale etmemek uygundur. Çoğu çalışan iş ortamında duygularını açıkça ifade edemez ve zayıflıklarının başkalarının görülmesinin doğru olmadığını düşünür. Bu bağlamda yönetici " Ağlamaktan çekinmeyin" diyebilir, çalışana biraz zaman verir ve bu arada sağlanan geribildirimde çalışanın neyi bu derece üzüntü verici bulduğunu düşünür ve kendini de konuşmaya hazırlar. Çalışanı utandırmamak amacıyla yönetici kısa süreliğine dışarı da çıkabilir. Çalışan sakinleştiğinde meseleyi çalışan açısından düşünerek empatiyle yaklaşmak yöneticinin durumu kontrollü bir şekilde çözümlemesi için gereklidir. Böyle bir durumda görüşmeyi ertelemek tercih edilmemelidir. Görüşme çözüm bulmaya yönelik olumlu yönlere kaydırılmalı ve bu yolla çalışanın sorunu ile baş başa kalmaması sağlanmaya çalışılmalıdır³¹⁸.

Bir diğer duygu durumu olan öfkelenmek ya da bağırma gibi tepkiler geliştiren çalışanla karşılaşmak daha çok çalışanların eski olduğu bir kurumda henüz göreve başlayan bir yöneticinin başına gelmesi muhtemel olan sorunlardır³¹⁹.

Bu durum çalışanların kurum için vazgeçilmez olduklarını düşünüyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Çok öfkeli bir çalışan karşısında yönetici, soğukkanlı, sakin konuşmalı ve özellikle çalışana aynı şekilde yüksek bir ses tonu ile karşılık vermekten

³¹⁶ Bee, **a.g.e.**, s. 35-36. ; Grote, **a.g.e.**, s. 129-133.

³¹⁷ Falcone, **a.g.e.**, s. 85. ; Bee, **a.g.e.**, s. 33.

³¹⁸ Falcone, **a.g.e.**, s. 85; Bee, **a.g.e.**, s. 33-34.

³¹⁹ Falcone, **a.g.e.**, s. 85; Bee, **a.g.e.**, s. 33-34.

kaçınmalıdır. Öfke çalışanlarca kimi zaman bir savunma taktiği olarak kullanılabilir. Bu durumda yöneticinin verilen geribildirim sebep olacağı olası tepkilerinden çekinildiği için olası sonuçları göze almaması ya da tepkilerden sinmiş bir tavır içine girmesi uygun değildir. Bu tepkiler yüzünden yönetici olarak geribildirim haksız, herhangi bir temele dayandırılmadan yapıldığını kabul etmek gibi bir tutum içine girmek uygun olmayacaktır. Bunun yerine yöneticinin çalışanını anladığını, çalışanın durumu ve kızgınlığını anlayışla karşıladığını belirtmesi "Neden öfkelendiğinizizi anlıyorum, söylenenler belki de size ağır gelmiş olabilir" gibi ifadelerle çalışanla uzlaşmaya çalışması ve aynı amaçlar için ortak bir çaba içinde olunduğunun vurgulanması uygundur. Bu şekilde bağırma ya da aşırı öfkelenme gibi baskın davranışlar sergileyen çalışanlarla görüşmenin kontrolden çıkması önlenabilir³²⁰.

Çalışanın görüşme esnasında kendisini sürekli olarak diğer çalışanlarla kıyaslama eğilimi göstermesi gibi bir durumda yönetici çalışanın performansının diğer bir çalışanla görüşme konusu yapılmayacağını, dolayısıyla başka bir çalışanın performansının da kendisiyle tartışılmayacağını belirtmek faydalı olacaktır. Verilen bu cevap çalışan ve yönetici arasında bir mesafe oluşturacağından dolayı iyi niyetli olduğu belirtilerek sorun en aza indirilmeye çalışılmalıdır³²¹.

Geribildirim görüşmelerinde ortaya çıkması muhtemel bir diğer sorun çalışanın görüşmenin belgelendirilebilmesi için gerekli olan formları imzalamaya direnç göstermesidir. Genelde başkaldırının bir ifadesi olarak tepkiselleştirilen bu duruma çok sık rastlanılmaz. Bu durumda önce çalışanın imzalamayı niçin reddettiği sorulmalı ve imzanın niçin gerekli olduğu çalışana tekrar açıklanmalıdır. Eğer çalışanın çok geçerli sayılabilecek bir sebebi yoksa ve imzalamama konusunda diretiyorsa yaşamdaki tüm tercihlerde olduğu gibi bunun da olası sonuçları çalışana hatırlatılmalı ve standart bir uygulamanın reddedilişinin sadece işleri daha da güçleştireceği vurgulanmalıdır³²².

³²⁰ Falcone, **a.g.e.**, s. 85; Bee, **a.g.e.**, s. 33-34.

³²¹ Bee, **a.g.e.**, s. 38.

³²² Grote, **a.g.e.**, s. 137-138.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS GERİBİLDİRİM GÖRÜŞMESİNE İLİŞKİN ÇALIŞANLARIN GÖRÜŞ VE BEKLENTİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Organizasyonların performans değerlendirmelerinin amaçlarından biri geribildirim görüşmesi ile çalışanlara ortaya koydukları performansa ilişkin bilgi vermek ve bu yolla performanslarının iyileşmesini ve gelişmesini sağlamaktır. Bir başka ifadeyle, çalışanlara performans ve gelişimleri ile ilgili geribildirim sağlayarak onların gelecekteki performanslarına olumlu yönde katkı sağlamaktır. Bu sebeple, etkili bir şekilde gerçekleştirilen geribildirim görüşmesinin çalışanlar ve dolayısıyla organizasyon için önemi göz ardı edilmemelidir³²³.

Bu araştırmanın amacı, organizasyonlarda uygulanmakta olan performans yönetimi kapsamında gerçekleştirilen performans geribildirim görüşmelerinin çalışanlar açısından etkili olmasını sağlayacak faktörleri ve bu faktörlerin işaret ettiği faktör özelliklerini belirlemektir.

2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI

Bu araştırmanın en temel varsayımı araştırma sonuçlarının araştırmaya konu olan grupla sınırlı oluşu ve genellenemeyeceği, bir diğer ifade ile elde edilen sonuçların örnekleme ve sektöre göre farklılık gösterebileceğidir.

Araştırmada kullanılan anket performans geribildirim görüşmesinin etkili olmasını sağlayacak faktörleri belirlemeye yönelik çalışan görüş ve beklentilerini incelediğinden görüşülen birçok işletme gizliliğin ihlali kaygıları gerekçesiyle araştırma talebini reddetmişlerdir. Konuyla ilgili pek çok girişim sonuçsuz kalmıştır. Dolayısıyla bu, örneklem hacmini kısıtlamış, araştırma verileri tek bir işletmeden toplanmış ve araştırma sonuçları bu işletmede çalışanlardan elde edilen veri ile sınırlandırılmıştır. Bu da araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır.

³²³ Palmer, **a.g.e.**, s. 56-57.

3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

3.1. Veri Toplama Yöntemi

Performans geribildirim görüşmesinin etkili olmasını sağlayacak faktörleri belirlemeye ilişkin yapılan araştırmanın nitelikli bilgi sağlaması için örnekleme oluşturan grubun performans değerlendirmesi yapılan bir işletmede çalışıyor olması önem taşımaktadır. Bu nedenle araştırma Eskişehir ilinde beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren ve performans değerlendirmesi yapılan büyük ölçekli bir işletmede gerçekleştirilmiştir. İşletme yönetiminin işletmeye ait bilgilerin gizli tutulması şartıyla çalışanlara anket uygulama izni vermesi nedeniyle işletme ile ilgili detaylı bilgi sunulamamaktadır. Araştırma için söz konusu işletmenin insan kaynakları uzmanı ile görüşme yapılarak araştırmanın amacı, konusu ve uygulanacak anketle ilgili bilgiler aktarılmış ve anketler kendisine elden teslim edilmiştir. Anketler çalışanlara insan kaynakları birimi aracılığıyla ulaştırılmıştır. Şubat 2010 itibariyle toplam 140 beyaz yakalı personelin istihdam edildiği işletmede, 93 anket cevaplandırılarak geri gönderilmiştir. Bu anket formlarının 3'ü eksik cevaplama vb. nedenlerde iptal edilmiş, 90 anket formu analize katılmıştır.

3.2. Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada kullanılan anket formu hazırlanırken, performans yönetimi ve performans geribildirim görüşmesiyle ilgili literatür taraması yapılmış, yapılan çalışmalar araştırılmış ve bu çalışmalarda yer alan anket formları incelenmiştir. Bunun sonucunda geribildirim görüşmesinin etkili olmasını sağlayacak değişkenleri içeren bir anket formu oluşturulmuştur (Bkz. Ek). Anketin ilgili kişilere uygulanmasından önce, ankette yer alan değişkenlere ilişkin ifadelerin araştırma amacına uygunluğu ile dilbilgisi, kolay anlaşılabilirliği gibi özellikler incelenmiştir ve bununla birlikte anketin güvenilirliğine ilişkin 27 akademisyenden uzman görüşü alınmıştır. Anket temel olarak iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde yer alan 10 soru ile katılımcıların demografik (genel profiline ilişkin) ve çalışma yaşamlarına ilişkin bilgileri, ikinci bölümde yer alan 41 soru ile de performans geribildirim görüşmesinin etkili olmasını sağlayan değişkenlere ilişkin görüşlerini ve beklentilerini belirtmeleri beklenmektedir.

Araştırmaya katılanlara anket formunun ilk sayfasında, araştırmanın amacı, anketi nasıl doldurabilecekleri ve ankete ait diğer bilgiler sunulmuş ardından katılımcılardan

ankette sunulan geribildirim görüşmesinin etkili olmasını sağlayan faktörlerine ilişkin görüşlerini “hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve tamamen katılıyorum” seçeneklerini içeren Likert tipi 5’li derecelendirmeli ölçekte işaretlemeleri istenmiştir.

Verilerin analiz edilmesi sürecinde, faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi, belirli bir konuda deneklerden elde edilen yanıtlar doğrultusunda değişkenler arası korelasyon hesaplanarak, birbiri ile ilişkili olan ve aynı boyutu ölçmekte olan değişkenlerin gruplanarak faktör elde etme işlemidir. Bir diğer ifadeyle faktör analizi gözlemlenen çok sayıdaki değişken içinden gruplandırma yoluyla temel faktörler belirleyerek değişken sayısını azaltmayı hedefler³²⁴. Bu araştırmada da performans geribildirim görüşmesinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine yönelik olarak çalışanların görüş ve beklentilerini belirlemek amacıyla uygulanan ankette katılımcılardan elde edilen cevaplar doğrultusunda görüşmenin etkililiğine katkı sağlayan temel faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya ilişkin verilerin değerlendirilmesinde SPSS 18.0 for Windows programı kullanılmıştır.

4. ARAŞTIRMAYA KATILANLARA İLİŞKİN BİLGİLER

Araştırmaya katılan 90 kişiden 34’ünün (% 37,8) 1–5 yıl arası, 26 ‘sinin (%28,9) 16 yıl ve üzeri, 20’sinin (% 22,2) 11–15 yıl, 8’inin (%8,9) 6- 10 yıl arası ve 2’sinin de (%2,2) 1 yıldan az kıdeme sahip oldukları görülmüştür (Bkz. Tablo1).

Katılımcıların 32’si (%35,6) 41–50 yaş aralığında, 30’u (%33,3) 31–40 yaş aralığında, 28’i (%31,1) 21–30 yaş aralığında yer almaktadır.

Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımlarına bakıldığında 52’sinin (%57,8) lisans, 28’inin (%31,1) lisansüstü, 5’inin (%5,6) lise ve 5 ‘inin de (%5,6) ön lisans düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir. Buna göre katılımcıların eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

³²⁴ Ayhan Ural ve İbrahim Kılıç , **Bilimsel Araştırma Süreci Ve SPSS İle Veri Analizi** (Ankara: Detay Yayıncılık, 2005), s. 253.

Katılımcıların 29'u (% 32,2) ARGE, 17'si (%18,9) üretim planlama yöneticiliği, 9'u (% 10) üretim yöneticiliği, 5'i (%5,6) insan kaynakları, 5'i (% 5,6) otomasyon ve bilişim teknolojileri, 3'ü (%3,3) mali işler, 3 'ü (%3,3) üretim mühendisliği yöneticiliği, 2'si (%2,2) mekanik bakım, biri (% 1,1) kalite güvence ve biri de (% 1,1) ürün direktörlüğü bölümünde çalışmaktadır. Katılımcıların 15'i (% 16,7) çalıştıkları bölümü belirtmemişlerdir. Buna göre araştırmaya katılanların yarısının ARGE ve üretim planlama yöneticiliği bölümlerinde olduğu görülmektedir.

Ayrıca araştırmaya katılanlardan 11'i (% 12,2) yöneticilik sorumluluğuna sahipken, 79'unun (% 87,8) böyle bir sorumluluğu bulunmamaktadır.

Tablo 1 . Katılımcıların Genel Profiline İlişkin Bilgiler

Değişken	Açıklama	Frekans	%	Değişken	Açıklama	Frekans	%
Çalışma Süresi	1 yıldan az	2	2,2	Yaş	21- 30	28	31,1
	1- 5 yıl	34	37,8		31–40	30	33,3
	6- 10 yıl	8	8,9		41–50	32	35,6
	11- 15 yıl	20	22,2	Yönetim Sorumluluğu	Var	11	12,2
	16 yıl +	26	28,9		Yok	79	87,8
Çalışılan Bölüm	ARGE	29	32,2	Eğitim Durumu	Lise Ön Lisans Lisans Lisansüstü	5 5 52 28	5,6 5,6 57,8 31,1
	İK	5	5,6				
	Mali İşler	3	3,3				
	Kalite Güvence	1	1,1				
	Mekanik Bakım	2	2,2				
	Üretim Yöneticiliği	9	10,0				
	OBTY	5	5,6				
	Üretim Müh. Yön.	3	3,3				
	Üretim Plan. Yön.	17	18,9				
	Ürün Direktörlüğü	1	1,1				

Anket formunda yer alan 5 soruyla işletmede uygulanan performans değerlendirme sürecine ilişkin bilgi elde edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya katılanların tümü için performans değerlendirmeleri yapılmakta ve çoğu yılda bir kez gerçekleştirilmektedir. Katılımcıların 62'si (%68,9) performans değerlendirmelerinin yılda bir kez, yüzde 28'i (%31,1) yılda iki kez yapıldığını belirtmişlerdir (Bkz. Tablo 2).

Katılımcıların 88'i (%97,8) performanslarının bir üst yönetici tarafından değerlendirildiğini belirtmişlerdir. Fakat diğer frekans yüzdelere bakıldığında işletmede çoklu değerlendirme tekniğinin de kullanıldığını söylemek mümkündür (Bkz. Tablo 2).

Tablo2. Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Bilgiler

Değişken	Açıklama	Frekans	%
Performansınız Hangi Sıklıkta Değerlendiriliyor?	Yılda Bir Kez	62	68,9
	Yılda İki Kez	28	31,1
Performansınız Kim/Kimler Tarafından Değerlendiriliyor?	Bir Üst Yöneticim	88	97,8
	İş/Ekip Arkadaşlarım	34	37,8
	Kendim	22	24,4
	Müşterilerim	11	12,2
	Yöneticilerden Oluşan Bir Grup	9	10
	Astlarım	8	8,9
Performans Değerlendirme Sonuçları Nasıl Bildiriliyor?	Yüz-yüze Görüşerek	76	84,4
	Yazılı	27	30
	Toplantılarda Sözlü Olarak	4	4,4
	Bildirilmiyor	3	3,3
Performans Sonuçlarının Nasıl Bildirilmesinden Memnun Olursunuz?	Yüz-Yüze Görüşerek	80	88,9
	Yazılı	14	15,6

Katılımcıların 76'sı (%84,4) değerlendirme sonuçlarının kendilerine çoğunlukla yüz-yüze görüşme yöntemi kullanılarak bildirildiğini belirtmişlerdir. Çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kendilerine bildirilmesine yönelik tercihleri incelendiğinde ise katılımcıların 80'i (%88,9) yüz-yüze görüşme yöntemini tercih ettikleri görülmektedir (Bkz. Tablo 2).

5. ANALİZ SONUÇLARI

İlk olarak elde edilen verinin faktör analizi için uygun olup olmayacağını saptanabilmesi için Barlett'in Küresellik Testi yapılmıştır. Tablo 3'te yer alan sonuçlara göre, Kaiser-Meyer-Olkin değeri (KMO) değeri 0,633 olarak hesaplanmıştır. Bu, örneklem sayısının yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonucu $\text{sig}=0,0000001$ olarak hesaplanmıştır. Bu, 41 soru arasında korelasyon olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle "sorular arasında bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilmektedir. Yani bu araştırma kapsamında elde edilen verinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 3. Barlett'in Küresellik Testi

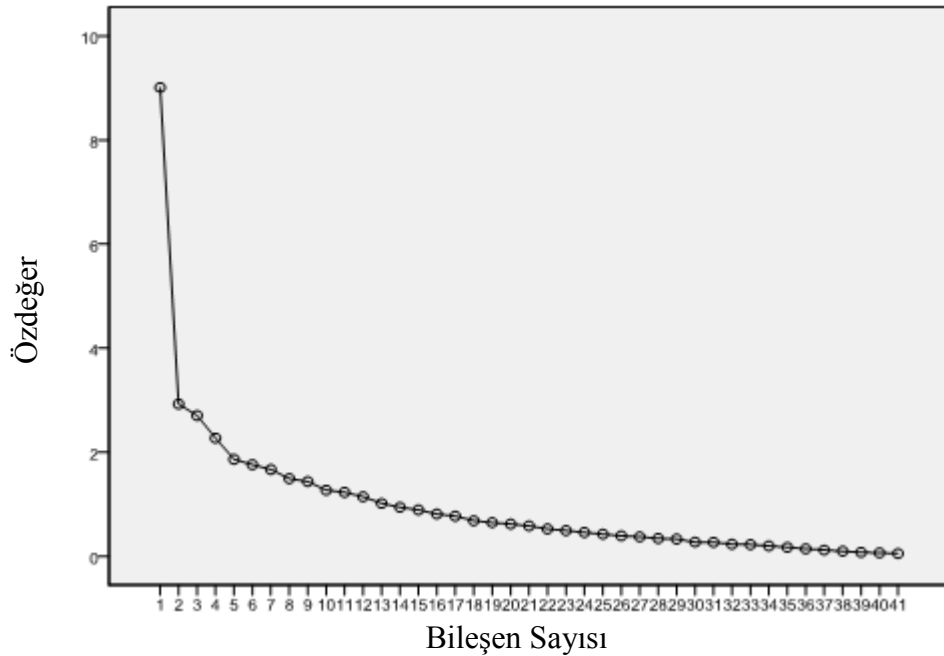
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü	,633
Yaklaşık Ki Kare	1862,527
Barlett'in Küresellik Testi Serbestlik Derecesi(df)	820
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000

Elde edilen verilere faktör analizi uygulanmış ve on üç faktör elde edilmiştir. Toplam Açıklanan Varyans tablosunda ölçeğin kaç faktörden oluştuğu ve bu faktörlerin ölçülmek istenen olguyu ne derecede ölçtükleri görülmektedir (Bkz. Tablo 4.). Elde edilen bu on üç faktör toplam varyansın yaklaşık olarak yüzde 72'sini açıklamaktadır. Tablo 4'te toplam varyans dönüşümünden önceki ve sonraki özdeğerler de yer almaktadır. Bu tablo incelendiğinde, birinci faktörün ölçmek istediğini yüzde 21,974, ikinci faktörün yüzde 7,132, üçüncü faktörün yüzde 6,599, dördüncü faktörün yüzde 5,540, beşinci faktörün yüzde 4,546, altıncı faktörün yüzde 4,293, yedinci faktörün yüzde 4,068, sekizinci faktörün yüzde 3,639, dokuzuncu faktörün yüzde 3,502, onuncu faktörün yüzde 3,098, on birinci faktörün yüzde 2,997, on ikinci faktörün yüzde 2,788 ve on üçüncü faktörün de yüzde 2,482 oranında ölçtüğü söylenilebilir. Dolayısıyla birinci faktörün en etkili faktör olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4. Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

Değişken	Başlangıç Özdeğerleri			Belirlenen Faktörlerin Özdeğerleri			Belirlenen Faktörlerin Dönüştürülmüş Özdeğerleri		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	9,009	21,974	21,974	9,009	21,974	21,974	2,96	7,22	7,22
2	2,924	7,132	29,106	2,924	7,132	29,106	2,799	6,827	14,046
3	2,706	6,599	35,705	2,706	6,599	35,705	2,653	6,472	20,518
4	2,271	5,54	41,245	2,271	5,54	41,245	2,541	6,198	26,716
5	1,864	4,546	45,791	1,864	4,546	45,791	2,343	5,716	32,432
6	1,76	4,293	50,084	1,76	4,293	50,084	2,266	5,526	37,958
7	1,668	4,068	54,152	1,668	4,068	54,152	2,235	5,452	43,411
8	1,492	3,639	57,791	1,492	3,639	57,791	2,215	5,404	48,814
9	1,436	3,502	61,293	1,436	3,502	61,293	2,163	5,276	54,09
10	1,27	3,098	64,391	1,27	3,098	64,391	2,155	5,256	59,346
11	1,229	2,997	67,388	1,229	2,997	67,388	1,895	4,623	63,969
12	1,143	2,788	70,176	1,143	2,788	70,176	1,878	4,58	68,549
13	1,018	2,482	72,658	1,018	2,482	72,658	1,685	4,11	72,658
14	0,943	2,299	74,958						
15	0,892	2,174	77,132						
16	0,813	1,982	79,114						
17	0,771	1,881	80,995						
18	0,683	1,666	82,661						
19	0,646	1,577	84,238						
20	0,619	1,509	85,747						
21	0,583	1,421	87,168						
22	0,525	1,28	88,448						
23	0,494	1,204	89,652						
24	0,457	1,115	90,767						
25	0,425	1,037	91,804						
26	0,393	0,957	92,762						
27	0,373	0,909	93,671						
28	0,342	0,834	94,505						
29	0,33	0,806	95,311						
30	0,271	0,661	95,972						
31	0,268	0,654	96,626						
32	0,232	0,565	97,191						
33	0,225	0,549	97,74						
34	0,198	0,483	98,223						
35	0,173	0,421	98,645						
36	0,143	0,349	98,993						
37	0,12	0,293	99,286						
38	0,098	0,239	99,525						
39	0,076	0,185	99,71						
40	0,066	0,162	99,872						
41	0,053	0,128	100						

Ayrıca bileşen sayısının 1,2,3,..., biçiminde yatay eksen ve öz değerlerin dikey eksende olmak üzere öz değerlerin büyüklük sırasına göre yamaç-eğim grafiği çizilmiştir. Çizilen grafik, faktörlerin öz değerleriyle eşleştirilmesi sonucunda bulunan noktaların birleştirilmesiyle elde edilmiş ve grafikte yüksek ivmeli, hızlı düşüşlerin yaşandığı faktör, önemli faktör sayısını vermiştir³²⁵. Başka bir ifadeyle, yamaç-eğim grafiğinde öz değerlerin grafiği incelenmiş ve düşey çizginin yataylaştığı yere kadar olan faktörler araştırmaya dâhil edilmiştir. Grafikte eğimin kaybolmaya başladığı noktanın işaret ettiği bileşen sayısı hesaplanan faktör sayısı olarak ele alınmıştır. Buna göre optimal faktör sayısının on üç olduğu söylenebilir.



Şekil 5. Yamaç-Eğim Grafiği

Faktör yapısı oluşturulurken hangi maddenin hangi faktöre ait olduğu hakkında bilgi içermesi nedeniyle faktör yapısının oluşturulmasında Döndürülmüş Bileşen Matrisi (Rotated Component Matrix) kullanılır. Bu matriste her bir maddenin hangi faktör altında en yüksek değere sahip olduğuna bakılır³²⁶. Yani mutlak değerce en büyük değer satırda hangi değişkene (anketteki soruya) karşılık geliyorsa o değişken ele alınacaktır.

³²⁵ Okan Sarioğlu , "Neden Faktör Analizi? ", www.ekoist.net/faktor-analizi/ ,Erişim Tarihi: 2010.

³²⁶ U.Erman Eymen, "Veri Analiz Yöntemleri", <http://www.kaliteofisi.com/dosyalar/spss.pdf> , Erişim Tarihi:2010.

Buna göre araştırmanın son bölümünde, equamax döndürme yöntemi kullanılarak, döndürülmüş faktör yükleri tablosu oluşturulmuş ve her bir faktörün hangi değişkenin katsayısıyla oluştuğu saptanmıştır. "Dik ve eğik döndürme yaklaşımlarından dik döndürme, dik döndürme yaklaşımlarından ise varimax ve equamax sosyal bilimler için uygundur. Her iki teknik de maddelerin yük değerini bir faktörde 1'e, diğerinde ise 0'a yaklaştırmayı amaçlar. Böylece faktörler, kendileriyle yüksek ilişki veren maddeleri bulur ve maddeler daha kolay yorumlanır³²⁷."

İfadeler ve faktör yükleri Tablo 5'de gösterilmiştir. Buna göre birinci faktörü 0,816 değeri ile birinci değişken, ikinci faktörü 0,783 değeri ile yirmi sekizinci değişken, üçüncü faktörü ,814 değeri ile sekizinci değişken, dördüncü faktörü 0,735 değeri ile otuz dördüncü değişken, beşinci faktörü 0,720 değeri ile otuz dokuzuncu değişken, altıncı faktörü 0,803 değeri ile kırk birinci değişken, yedinci faktörü 0,875 değeri ile on dokuzuncu değişken, sekizinci faktörü 0,750 değeri ile on ikinci değişken, dokuzuncu faktörü 0,816 değeri ile on dördüncü değişken, onuncu faktörü 0,767 değeri ile yirmi ikinci değişken, on birinci faktörü 0,785 değeri ile on altıncı değişken, on ikinci faktörü 0,783 değeri ile on üçüncü değişken ve on üçüncü faktörü 0,837 değeri ile on sekizinci değişken göstermektedir (Bkz. Tablo 5).

³²⁷ "A Bryman , ve D. Cramer Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows: A Guide for Social Scientists. (New York: Routledge ,1997) s ? "; " Ş Büyüköztürk Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (Ankara: PegemA Yayıncılık.,2002), s? "; " M. F.Turgut ve Y. Baykul Ölçekleme Teknikleri (Ankara: ÖSYM yayınları, no: 1992-1.) , s? " M. Onur Cesur ve Seval Fer, " Dil Öğrenme Stratejileri Envanterinin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması Nedir?, " **Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:IV, Sayı:II (Aralık 2007) s.61-62'deki alıntı.

Tablo 5. Döndürülmüş Bileşen Matrisi

Değişken	Bileşen												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Görüşme öncesinde, görüşmeci tarafından içeriğe ilişkin bir gündemin hazırlanması gerekir.	,816	,126	,043	,093	,031	,039	,113	-,021	,296	-,073	-,112	,033	,056
8. Görüşme yapılan ortam temiz ve düzenli olmalıdır.	,090	,155	,814	,134	,101	-,036	,160	,115	,046	,114	,081	-,104	-,098
12. Görüşmenin ofis dışında toplantı, konferans salonu ya da proje odası gibi tarafsız bir bölgede yapılması daha doğrudur.	,090	-,156	,071	,065	,117	,094	-,077	,750	,108	-,027	,106	-,142	,108
13. Görüşme sırasında görüşmecinin kendi masasında, görüşülenin de karşısındaki koltukta/sandalyede oturması daha iyi olur.	-,091	-,057	-,120	-,045	,118	-,005	-,157	-,001	,028	,073	-,047	,783	-,001
14. Görüşme sırasında tarafların yuvarlak bir masada oturmaları daha iyi olur.	-,006	,017	,000	,020	,029	-,003	,007	,103	,816	-,039	,123	,040	,179
16. Görüşmenin öğleden evvel yapılması gerekir.	-,103	,228	,026	,072	-,084	,079	-,147	,124	,142	,157	,785	,032	,057
18. Performans geribildirimini hemen verilirse daha geliştirici olur	,089	,045	-,203	,079	-,043	-,056	,098	,145	,076	,028	,030	,010	,837
19. Çalışanlar üstlerinden düzenli olarak geribildirim almaya ihtiyaç duyarlar.	-,038	,099	,104	,003	,063	,030	,875	-,070	,128	,111	,090	-,079	,093
22. Değerlendirme periyodu boyunca yöneticinin verdiği informel performans geribildirimleri, geribildirim görüşmesini stres kaynağı olmaktan çıkarır.	,061	-,100	,021	-,005	,047	,098	,239	-,047	-,263	,767	-,101	,225	,083
28. Görüşme sırasında performansa ilişkin durum tespitlerine dayalı somut örnekler sunulmalıdır.	,240	,783	,134	,172	,090	,089	,148	,017	,162	,046	,061	-,058	,078
34. Görüşme sırasında görüşülene öz-değerlendirme fırsatı sağlanmalıdır.	,103	,080	,129	,735	,028	,111	,242	-,041	,066	,100	,111	,033	-,034
39. Görüşmenin belgelenmesi yasal bir yükümlülüktür.	,021	-,071	,048	-,123	,720	,152	-,072	,144	-,071	-,126	-,250	,189	-,063
41. Gelecek dönemi yönlendirecek gelişim planı hazırlanmadan biten bir performans değerlendirme görüşmesi amacına ulaşmamış demektir.	-,040	,065	,052	,088	-,004	,803	,193	,103	,110	,027	,067	,035	-,005

6. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma sonucunda elde edilen faktörlerin çoğunun literatürde performans geribildirim görüşmesinin etkililiği konusunda yer alan birtakım unsurlarla örtüştüğünü söylemek mümkündür.

Geribildirim görüşmelerinin etkililiğini artıran önemli unsurlarından biri tablo 5’ de yer alan yedinci faktörün işaret ettiği gibi, düzenli geribildirimlerin çalışanların kendilerini tanımasını ve zayıf yönlerini nasıl geliştirecekleri konusunda farkındalıklarının artmasını sağlamak yolu ile performans ve davranış engellerinin tanımlanıp giderilmesini sağlamasıdır³²⁸. Bu nedenle on üçüncü faktörün işaret ettiği gibi çalışanlar üstlerinden düzenli olarak geribildirim almaya ihtiyaç duyarlar. Ayrıca bir yöneticinin çalışanların performansı hakkında düşüncelerini bildirmesi çalışanına ilgi ve dikkat göstermesi anlamına da gelmektedir. Onuncu faktörün ortaya koyduğu gibi yıllık performans değerlendirme dönemi boyunca yönetici ve çalışanlar arasında söz konusu olan geribildirimler özellikle de çalışanın herhangi bir faaliyeti sonucunda düzeltici ve geliştirmeye yönelik hemen yapılan geribildirimler, geribildirimde bulunmak için performans geribildirim görüşmesi zamanını beklemenin yersiz olduğunu, çalışanın anında değerlendirilmesi ve anında konu üzerinde görüşülmesinin yıl sonunda yapılan geribildirim görüşmesinin daha etkili olmasını sağlayacağı yönündedir³²⁹.

Performans geribildirim görüşmesinin hazırlık aşamasında, görüşme öncesinde görüşmeci tarafından bir gündemin hazırlanması unsurunu birinci faktör ön plana çıkarmıştır. Buna göre görüşmeyi yürütecek yöneticinin çalışanın iş tanımını ve önceki yıllara ait performans değerlendirmelerine ilişkin notları vb. gözden geçirmesi, tartışılacak konulara ilişkin notlar hazırlaması, çalışana uygun yeni performans hedefleri ve performans ile ilgili öneriler üzerinde düşünerek bir gündemi belirlemesi, hem çalışan hem de yönetici için önemlidir³³⁰.

Geribildirim görüşmesine ilişkin bir gündemin varlığı yönetici ile çalışanın görüşmenin yapısını tartışıp, görüşme esnasında nelerin tartışılacağı konusunda

³²⁸ "Geribildirim Yönetimi ", <http://www.mbhint.com/print.asp?id=159>, Erişim Tarihi: 2010.

³²⁹ "Performans Yönetiminin Görevleri ", <http://www.1bilgi.com/halkla-iliskiler/3004/performans-yonetiminin-gorevleri.html> , (6.11. 2007). Erişim Tarihi: 2010.

³³⁰ Palmer , a.g.e., s. 62.

hemfikir olmalarını, diğer bir deyişle tarafların gündem üzerinde anlaşmalarını ve görüşme öncesinde tarafların içeriğe ilişkin hazırlık yapmalarını sağlar³³¹.

Performans geribildirim görüşmesinin hazırlık aşamasında üzerinde durulması gerekli görülen bir diğer nokta sekiz, dokuz ve on ikinci faktörlerin de ortaya koyduğu gibi uygun bir görüşme yerinin ya da ortamının seçimidir. Çoğu kişinin yöneticilik makamını otorite, güç ya da iktidarla eşdeğer bulmasından ve bunun tek taraflı bir iletişime yol açtığı varsayımından hareketle yöneticinin ofisinin görüşme için uygun bir yer olmadığı, sekizinci faktöründe işaret ettiği gibi geribildirim görüşmesinin görüşmecinin ofisinin dışında toplantı odası, konferans salonu ya da proje ofisi vb. tarafsız bir bölgede gerçekleştirilmesinin uygun olduğu söylenilebilir³³².

Görüşme yapılan ortamdaki oturma düzeninden görüşmenin niteliği hakkında bilgi elde etmek mümkündür. Dokuzuncu faktör görüşmenin yuvarlak bir masada gerçekleştirilmesinin daha iyi olacağına işaret etmektedir. Literatürde de vurgulandığı gibi yan yana veya açılı, tarafların bir birlerinden çok uzak kalmayacakları ve not alabilecekleri şekilde aynı masada oturmaları geribildirim görüşmesinin bir yüzleştirme değil, olumlu "ortak" bir çalışma olduğuna işaret etmesi açısından önemlidir³³³. Oturma düzeniyle ilgili diğer faktör (on ikinci faktör) görüşme sırasında görüşmecinin kendi masasında görüşülenin de karşısındaki koltukta/sandalyede oturmasının daha iyi olacağına ilişkindir. Literatürün aksine elde edilen bu faktör katılımcıların bir kısmının otoriteyi yansıtan geleneksel oturma düzenini tercih ettiklerini belirtmektedir. Bunu çalışanların uygulamaya yönelik alışkanlıklarıyla açıklamak mümkündür. Görüşme yerinin seçimi ile ilgili ortaya çıkan sekiz, dokuz ve on ikinci faktörün varyans yüzdelere baktığımızda on ikinci faktörün yüzde 2, 788 değeri ile sırasıyla sekiz ve dokuzuncu faktörden sonra geldiğini söylemek mümkündür. Bir başka deyişle, bu oturma düzeni çalışanların en son tercihidir.

Görüşmenin yapıldığı ortamın temiz ve düzenli olması bir diğer önemli faktör (üçüncü faktör) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumu görüşme yapılan ortamın temiz ve düzenli oluşunun çalışan üzerinde olumlu etkileri bulunduğu şeklinde açıklamak mümkündür. Ortamın temiz ve düzenli oluşunu kendisine saygı

³³¹ Harvard Business School Pocket Mentor, **Performans Değerlendirmeleri**. Çeviren: Melis İnan (İstanbul: Optimist Yayınları, 2009), s. 29.

³³² Palmer, **a.g.e.**, s. 61.

³³³ Gillen, **a.g.e.**, s.32.

gösterildiğinin bir göstergesi olarak algılayan çalışanın yaptığı işe ve yöneticisine karşı saygısının artacağı söylenilebilir³³⁴. Ayrıca çoğu çalışan tozlu, kötü kokan ve düzensiz bir yerde çalışmayı tercih etmeyecektir. İçinde bulunulan ortamın temiz ve düzenli olması sayesinde ihtiyaç duyulan belge ya da materyaller belirli bir yerde olacak ve bunlar hızlı ve kolay bir şekilde bulunacak ve bu sayede görüşmede zaman kayıpları önlenecektir³³⁵. Bütün bunlar ortam koşullarına ilişkin faktörün önemine işaret etmektedir.

Hazırlık aşamasının bir diğer adımı görüşme zamanının seçimidir. Çalışan için uygun olan bir zamanın seçilmesi yöneticinin görüşme yapacağı çalışana olan saygının bir ifadesidir ve bu yaklaşım çalışanda görüşmeye ilişkin olumlu bir izlenim oluşturur. Literatürde performans geribildirim görüşmesi için haftanın ilk gününün ilk saatlerine denk gelen, pazartesi sabahı, öğle yemeği zamanları, haftanın son iş gününün son saatlerine denk gelen, cuma akşamüstü ya da herhangi bir iş gününün sonu gibi çalışanların çoğunun rahavet içinde olduğu bir zaman diliminin seçilmemesi gerektiği belirtilmektedir³³⁶. Bu araştırmaya katılanlar performans geribildirim görüşmelerinin hafta içi öğleden evvel yapılmasının daha uygun olacağını ifade etmişlerdir (on birinci faktör) .

Görüşmenin yürütülmesine ilişkin elde edilen ikinci faktör görüşme esnasında çalışan performansına ilişkin durum tespitlerine dayalı somut örnekler sunulmasının önemini vurgulamaktadır. Bu da hazırlık aşamasında yöneticinin konuya ilişkin notları gözden geçirmesinin gereğini akla getirmektedir. Bu bir anlamda yöneticinin performans dönemi boyunca çalışanın olumlu ya da olumsuz performansı ile ilgili gözlemlerde bulunduğu bir göstergesidir. Hafızaya güvenmenin yanıltıcı olabileceği; durum tespitlerine ilişkin örnek sağlamanın, yani yaşanan olayın ya da durumun ne olduğunun, tarihinin, neyin gözlemlendiğinin, bunları destekleyici –diğer çalışanların gözlemleri, ilgili raporlar vb.- verilerin varlığının yöneticinin objektif bir yaklaşım geliştirebilmesi için önemi büyüktür³³⁷.

³³⁴ http://viva-systems.com/turkish/konf_performans.htm. Erişim Tarihi: 2010.

³³⁵ "5s Metodunun Pozitif ve Negatif Yanları", www.cengizpak.com.tr/.../5s-metodunun-pozitif-ve-negatif-yanlari/, (27.02.2010). Erişim Tarihi: 2010.

³³⁶ Palmer, a.g.e., s.61-62.

³³⁷ Harvard Business School Pocket Mentor, **Performans Değerlendirmeleri**. Çeviren: Melis İnan (İstanbul: Optimist Yayınları ,2009), s. 27-28.

Bir diğerk önemli faktör, çalışanlara görüşmenin yürütülmesi esnasında öz-değerlendirme fırsatı tanınmasıdır (dördüncü faktör). Performans geribildirim görüşmesi sırasında çalışana kendi performansını değerlendirme, görev ve sorumlulukları hakkında konuşma fırsatı verilmesi gerekir. Bu, çalışanın katkılarının önemli olduğu anlamına gelir ve çalışanın kendi performansına ilişkin fikirleri "bir işi en iyi o işi yapan bilir" varsayımından hareketle performans geribildirim görüşmesinin kritik bir parçasıdır³³⁸.

Performans geribildirim görüşmesinin sonuç olarak nitelendirilen sona erdirme ve belgeleme aşamasıyla ilgili olarak iki faktör karşımıza çıkmaktadır. Altıncı faktör de performans geribildirim görüşmesi sonunda, görüşme yapılan çalışan için yeni performans standart ve hedefleri ile çalışan için en uygun gelişim yolunun araştırılmasına yöneliktir. Performans yönetiminin önemli unsurlarından birinin çalışanın profesyonel gelişimini yani işle ilişkili bilgi ve deneyimlerini geliştirip, yeni ve üst görevler için ilişkili becerilerini ve uyumunu artırıp motivasyon sağlaması ile organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek olduğu düşünüldüğünde, çalışan performansına yönelik ortaklaşa fikirler geliştirilerek oluşturulan gelişim planı geribildirim görüşmesinin önemi yadsınamayacak bir unsurdur³³⁹.

Beşinci faktör görüşmenin belgelenmesinin yasal bir yükümlölük oluşuna verilen önemi yansıtmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanın geleceğine ilişkin bazı kararların alındığı düşünüldüğünde, bu sonuçların mutlaka çalışana bildirilmesi gerektiği, çalışana bildirilmeyen performans değerlendirme sonuçlarının yönetici ve çalışan açısından olumsuz sonuçlar doğurması olasıdır. Bu yükümlölük çalışana ilişkin kayıtların düzgün tutulması ve çalışan tarafından açılan davada belgelerin sunulması kurumun haklılığının kanıtlanması açısından önemlidir. Dolayısıyla organizasyonlar yönetici ve çalışanlara ayrılan bölümler içeren formları performans geribildirim görüşmesi sonunda doldurulmak ve yönetici ve çalışan tarafından imzalanmak üzere hazırlarlar³⁴⁰.

³³⁸ Palmer, **a.g.e.**, s. 64-65.

³³⁹ Barutçugil, **a.g.e.**, s. 256.; Palmer, **a.g.e.**, s.70.

³⁴⁰ Barutçugil, **a.g.e.**, s. 223-224.; Palmer, **a.g.e.**, s.74.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Performans geribildirim görüşmesinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak pek çok faktörden söz etmek mümkündür. Bu tez çalışmasında, örneklem grubundan elde edilenler görüşmenin etkililiğine katkı sağlayan on üç faktörü ortaya çıkarmış ve çalışanların söz konusu on üç faktöre daha fazla önem verdiğini göstermiştir.

Yedi, on ve on üçüncü faktörlerin de ortaya koyduğu gibi yöneticilerin çalışanlara yıllık performans değerlendirme dönemi boyunca performansları hakkında ihtiyaç duyulan geribildirimleri vermiş olmaları, görüş bildirmeleri ve tüm değerlendirme dönemi boyunca etkileşimi sürekli kılma çabaları geribildirim görüşmelerinin etkililiğe katkı sağlayan değişkenleri arasındadır.

Bu bağlamda, çalışanların performans gelişimleri için iş performanslarının nasıl olduğunu düzenli olarak ve zamanında geribildirim ile öğrenmeleri performans yönetiminin önem taşıyan bir parçasıdır. Geribildirim zamanında yapılması çalışana davranış ya da faaliyetinin hemen ardından performansı hakkında görüşlerin aktarılmasıdır³⁴¹. Performansın üzerinden zaman geçtiğinde geribildirim etkisinin azalacağı ve buna paralel olarak beklenen faydanın da sağlanamayacağı düşünüldüğünde çalışanın ortaya koyduğu olumlu davranışlarının devamlı olması ya da davranış ve performansının iyileştirilmesi için düzenli ve zamanında yapılan geribildirimler önem taşımaktadır. Böylece, formel ve enformel iletişim kanallarıyla sağlanan düzenli ve zamanında geribildirimler ile kendisinden neyin beklendiğini, bu yönde nasıl davranması gerektiğini bilen ve bu etkileşimler sayesinde yöneticisiyle güvenilir bir ilişki oluşturan birey için yıl sonu gerçekleştirilen geribildirim görüşmesi bir stres kaynağı olmaktan çıkar. Geribildirim görüşmelerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinde önemle üzerinde durulması gereken bir nokta görüşmenin etkililiği açısından bir öncül niteliğinde olan iyi bir hazırlığın yapılmasıdır. Görüşme öncesinde çalışanla ilgili gerekli malzemelerin toplanması, yani çalışanın iş tanımının bir kopyası, çalışanın iş ile ilgili sahip olduğu yetenek ve tecrübeleri, yıllık değerlendirme dönemi için belirlenen hedefleri ve bu döneme ilişkin ortaya çıkan problemler ve çalışanla tartışılması gereken önemli alanlar ile ilgili tüm notların gözden geçirilerek bir

³⁴¹ Barutçugil, **a.g.e.**, s. 104-105.

gündemin belirlenmesi birinci faktörün de ortaya koyduğu gibi hazırlık aşamasının önemle üzerinde durulması gereken unsurları arasındadır.

Böylece yönetici çalışanla hangi bilgileri paylaşacağına dair bir çerçeve oluşturur ve bu konuda çalışanı bilgilendirir. Bu da çalışanın görüşmede kendisinden ne beklendiğini öğrenerek görüşmeye hazırlanmasını sağlar. Bunun sonuncunda görüşmeye tarafların aktif katılım oranı artırılmış olur.

Uygun bir görüşme ortamının seçimi, yani yöneticinin ofisi yerine konferans salonu gibi tarafsız bir bölgede ve yönetici ve çalışanın aynı masada oturmalarına imkân sağlayacak temiz ve düzenli bir odanın seçimi, hazırlık aşamasının bir diğer önemli unsurudur. Bu anlamda düşünülecek olursa tarafsız bir mekânda gerçekleştirilmesi tavsiye edilen görüşmede, telkin edilen yöneticinin yargılamaya hazır bir güç sembolü olmadığıdır. Fakat oturma pozisyonunun çalışanın masanın ön tarafında bir sandalyede yöneticinin de masanın arkasında oturur şekilde olması, etkili bir geribildirim görüşmesi gerçekleştirmek için gereken ortak, eşitlikçi bir yaklaşımın ortaya çıkmasını engeller bir oturma biçimidir.

Örneklem grubundan elde edilen veriler incelendiğinde on ikinci faktör (görüşme sırasında görüşmecinin kendi masasında, görüşülenin de karşısındaki koltukta/sandalyede oturması daha iyi olur) , literatürün aksine pratikte görüşme ortamıyla ilgili sözü geçen geleneksel uygulamayı işaret etmektedir. Bunun altında yatan nedenleri daha önce de vurgulandığı gibi çalışanların uygulamaya ilişkin alışkanlıkları ve buna ek olarak yöneticinin güç ya da otorite kaybı endişesi ile açıklamak mümkündür.

Görüşme gündeminin oluşturulması, görüşme ortamının ve oturma pozisyonun belirlenmesinin dışında hazırlık aşamasının bir diğer önemli unsuru uygun bir görüşme zamanının seçimidir. Görüşme zamanının öylesine, üzerinde düşünülmeden belirlenmesi görüşme için yapılan hazırlıkları boşa çıkarabilir. Çalışanların kişisel sorunlar yaşadığı, iş yoğunluğunun fazla olduğu ve daha da önemlisi çalışanın yoğun bir günün ardından dikkatinin dağınık olduğu iş gününün son saatlerinde görüşme için planlama yapılması görüşmenin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini güçleştirecektir. Geribildirim görüşmelerine ortalama bir saat zaman ayrılmasının uygun olduğu göz önünde bulundurulduğunda iş günü sonunda gerçekleştirilecek görüşmede çalışanın

kendisine yöneltilen sorulara etkili bir şekilde cevap vermesi ve performansına ilişkin gerekli açıklamaları yapabilmesi de güç olacaktır.

Örneklem grubunda yer alan çalışanların önem verdiği faktörlerden bir diğeri ise verilen geribildirim belirliliğidir. Geribildirim ne kadar net olur ise, iyi ya da üstün performansın tekrarlanması ya da düzeltilmesi, iyileştirilmesi gereken performansın geliştirilmesi o derece mümkün olur. Dolayısıyla görüşmede verilen geribildirim çalışan olumlu ya da olumsuz performansına ilişkin yapılan tespitleri ve ilintili örnekleri içermesi önem taşımaktadır.

Buna ek olarak görüşme esnasında çalışanın kendi performansı hakkında ne düşündüğünü bildirmesi, çalışanın iş ve performansına ilişkin tutumlarını ortaya koyar. Literatürde yer alan geribildirim görüşme yaklaşımlarından uygun olan görüşme yaklaşımını seçme konusunda çalışanın öz-değerlendirmesi yöneticiye bir öngörü sağlar. Ayrıca, çalışanın öz-değerlendirme yapması yöneticiye gelecek performans değerlendirme dönemine ilişkin planlama ve çalışana yeni görevler vermede çalışanın potansiyeli, yetenekleri, ilgi duyduğu alanlar ve kariyer beklentileri konularında önemli veri sağlayarak yol gösterir. Bu da yöneticinin çalışanın ihtiyaç duyduğu alanlarla ilgili neler yapılması, çalışanın bu konuda nasıl yönlendirilmesi, hangi eğitim ihtiyaçlarına sahip olduğunun belirlenmesi konusunda netlik sağlar.

Görüşmenin sonuç bölümüne ilişkin çalışanların iki faktöre diğerlerinden daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Bunlardan ilki, gelişim planı hazırlamadan görüşmenin sonlandırılmamasına ilişkindir. Performans geribildirim görüşmesinin sonunda çalışanın performansına en uygun olan yeni performans standart ve hedeflerinin saptandığı bir gelişim planı kararlaştırılıp oluşturulmalıdır. Bu noktada çalışan ile ortaklaşa bir planın oluşturulması, çalışanın da konuya ilişkin fikirlerini bildirmesi, bunların gelişim planı içinde yer alması için önemlidir. Yönetici ortaklaşa iyi bir gelişim planı oluşturmak için gelişimin sonuçlarının çalışana ve dolayısıyla organizasyona katkılarını paylaşarak çalışanı motive etmelidir. Çünkü gelişim planı gelecek performans dönemlerinde üzerinde uzlaşılan çalışanın performansına ilişkin performans gelişimlerine ya da iyi performansın nasıl daha da iyiye taşınacağına dair çalışana gerekli geribildirimleri sağlayabilmek için gereklidir. İkincisi ise görüşmenin belgelenmesinin gerekliliğine ilişkindir. İşine son verilme, hak etmiş olduğu zammı alamama ya da düzeyi indirilme vb. sebeplerle çalışanlar yasal haklarını aramak için çalıştıkları kurumlara dava

açabilmektedirler. Bu ihtimal göz önünde bulundurulduğunda tarafların haklarının güvence altına alması açısından görüşmenin belgelenmesinin yasal bir gereklilik oluşu katılımcıların bu unsura verdikleri önemi anlamlı kılmaktadır.

Elde edilen bu verilerin ışığında geribildirim görüşmelerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinde dikkat edilmesi gereken unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Geribildirim görüşmesinin yılda bir kez yapıldığı düşünüldüğünde çalışanların düzenli ve zamanında verilen formel ve enformel ara geribildirimlerle yönlendirilmesi,
- Yöneticinin performans görüşmesi öncesinde görüşmeye ilişkin bir gündem hazırlaması,
- Görüşme ortamının temiz ve düzenli olmasına özen gösterilmesi,
- Yer ve zaman seçiminde çalışanların beklentilerinin de dikkate alınması,
- Verilen geribildirimlerin yargılara değil somut olaylara dayandırılması,
- Görüşme esnasında çalışana kendi performansına ilişkin değerlendirme yapma fırsatı tanınması,
- Çalışan ve yöneticisinin geribildirim görüşmesi sonunda bir gelişim planı hazırlaması.
- Görüşmenin doğru bir şekilde belgelenmesi.

Araştırmaya konu örneklemin çalıştığı işletmede yöneticilerin geribildirim görüşmelerinde sözü geçen unsurları göz önünde bulundurmaları durumunda görüşmelerin daha etkili olmasını sağlayacağı söylenebilir. Ayrıca araştırma, örneklem grubu ile sınırlı olmasına karşın, konuya ilişkin nelere dikkat edilmesi gerektiğini ortaya koyan faktörler literatürde performans geribildirim görüşmesinin etkililiği konusunda yer alan unsurlarla örtüştüğü için diğer işletmelerin de bu faktörleri göz önünde bulundurmaları önerilir.

Konu üzerinde çalışanların farklı örneklemelerde benzer çalışmalar yaparak karşılaştırmalı veri elde etmeleri yararlı olacaktır. Aynı ya da farklı sektörlerde örneklem hacmi genişletilerek çalışmaların yapılması, sektörler arası anlamlı bir fark

olup olmadığını ortaya koymak açısından yararlı olabilir. Bu anlamda destekleyici çalışmaların yapılmasının iyi olacağı söylenebilir.

Ayrıca performans geribildirim görüşmeleri için önemli değişkenleri açığa çıkarmak amacıyla çalışanlarla yüz-yüze görüşmeler yapılabilir. Buna ek olarak konu görüşmeyi yapan ve görüşülen açısından ayrı ayrı incelenebilir.

EK LİSTESİ**Sayfa**

EK: Performans Geribildirim Görüşmesine İlişkin Görüş ve Beklentileri Belirleme Anketi.....	106
--	------------

EK

Değerli Katılımcı,

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans öğrencisiyim ve çalışanların performans geribildirimine ilişkin görüş ve beklentilerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapıyorum. Bu nedenle hazırladığım anket ile siz değerli katılımcıların performans geribildirimine ilişkin görüş ve beklentilerinizi belirlemeyi amaçlıyorum. Anket iki bölümden oluşmaktadır; ilk bölümde demografik sorular; ikinci bölümde genel olarak performans geribildirimine ve bu amaçla yapılacak geribildirim görüşmesine ilişkin sorular yer almaktadır.

Anket sorularını cevaplandırmanız en fazla 10 dakikanızı alacaktır. Sorulara sizin için en doğru ve gerçekçi cevapları vermeniz araştırmanın güvenilirliğini artıracaktır. Anket sorularına vereceğiniz cevaplar ve sonuçları **sadece** bilimsel amaçlı kullanılacak olup, anketi doldurmanın kimliği araştırmacı da dâhil olmak üzere hiçbir şahıs ve kurum tarafından bilinmeyecektir. Bu anketi doldurmaya zaman ayırdığınız ve samimi cevaplar verdiğiniz için teşekkür ederiz.

Yüksek Lisans Öğrencisi
Pınar ÖNER KOÇAK

Danışman
Doç. Dr. Serap BENLİGİRAY

Demografik ve Çalışma Yaşamına İlişkin Bilgi:

1.Bu kurumda çalışma süreniz:

() 1 yıldan az () 1–5 yıl () 6–10 yıl () 11–15 yıl () 16 yıl ve üzeri

2.Yaşınız:

() 20 ve altı () 21–30 () 31–40 () 41- 50 () 51 ve üstü

3.Eğitim durumunuz:

() İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü

4.Hangi bölümde çalışıyorsunuz? (Lütfen Belirtiniz.) -----

5.Çalıştığınız kurumda yöneticilik sorumluluğunuz var mı?

() Var () Yok

6.Çalıştığınız kurumda performans değerlendirmesi yapılıyor mu?

() Evet () Hayır
() Daha önce yapıldı, fakat vazgeçildi. () Yapılması düşünülüyor.

7.Performansınız hangi sıklıkta değerlendiriliyor?

() Yılda bir kez () Yılda iki kez
() Yılda dört kez () Her ay

8. Performansınız kim/kimler tarafından değerlendiriliyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

☐ Bir üst yöneticim

☐ İş/ekip arkadaşlarım

☐ Kendim

☐ Astlarım

☐ Yöneticilerden oluşan bir grup

☐ Müşterilerim

☐ Diğer (Lütfen belirtiniz) -----

9. Performans değerlendirme sonuçları size nasıl bildiriliyor?

☐ Yazılı olarak

☐ Yüz-yüze görüşerek

☐ Toplantılarda sözlü olarak

☐ Bildirilmiyor

☐ Diğer (Lütfen belirtiniz) -----

10. Performans değerlendirme sonuçlarının tarafınıza nasıl bildirilmesinden memnun olursunuz?

☐ Yazılı olarak

☐ Yüz-yüze görüşerek

☐ Toplantılarda sözlü olarak

☐ Diğer (Lütfen belirtiniz) -----

Performans Geribildirim Görüşmesine İlişkin Görüş ve Beklentiler (Performans geribildiriminin verilip verilmediği fark etmez.) Size uygun olan seçeneğe ait boşluğa ✓ işareti koyunuz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Görüşme öncesinde, görüşmeci tarafından içeriğe ilişkin bir gündemin hazırlanması gerekir.					
2.Görüşmenin içeriği görüşülecek kişiye önceden bildirilmelidir.					
3.Görüşmenin ne zaman ve nerede gerçekleştirileceği görüşülecek kişiye önceden bildirilmelidir.					
4.Görüşmeci görüşmeyi yapacağı kişinin özgeçmişini, iş tanımını ve gereklerini, performans hedeflerini ve bu yıla ilişkin gözlem sonuçlarını görüşme öncesinde gözden geçirmelidir.					
5.Değerlendirme formunun bir kopyası bilgilendirme amacıyla görüşülecek kişiye önceden verilmelidir.					
6.Görüşme sırasında performansa ilişkin en önemli noktalar vurgulanmalıdır.					
7.Görüşme sırasında gereksiz ayrıntılar üzerinde durulmamalıdır.					
8.Görüşme yapılan ortam temiz ve düzenli olmalıdır.					
9.Görüşme yapılan ortamın ısıtma, aydınlatma ve havalandırma koşullarının rahatsızlık vermemesi önemlidir.					
10.Görüşme sırasında telefonlar, ziyaretçiler ve dışarıdan gelen gürültüler engellenmelidir.					
11.Görüşmenin görüşmecinin ofisinde yapılması daha doğrudur.					
12.Görüşmenin ofis dışında toplantı, konferans salonu ya da proje odası gibi tarafsız bir bölgede yapılması daha doğrudur.					
13.Görüşme sırasında görüşmecinin kendi masasında, görüşülenin de karşısındaki koltukta/sandalyede oturması daha iyi olur.					
14.Görüşme sırasında tarafların yuvarlak bir masada oturmaları daha iyi olur.					
15.Görüşme sırasında tarafların rahat koltuklarda karşılıklı oturmaları daha iyi olur.					
16.Görüşmenin öğleden evvel yapılması gerekir.					
17.Görüşmenin öğleden sonra yapılması gerekir.					
18.Performans geribildirimini hemen verilirse daha geliştirici olur.					
19.Çalışanlar üstlerinden düzenli olarak geribildirim almaya ihtiyaç duyarlar.					
20.Yöneticiler performans değerlendirme periyodu boyunca astlarına geribildirim verme fırsatı yaratmalıdır.					

Performans Geribildirim Görüşmesine İlişkin Görüş ve Beklentiler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
21.Performansın hemen ardından geribildirim verilmesi çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmayı kolaylaştırır.					
22.Değerlendirme periyodu boyunca yöneticinin verdiği enformel performans geribildirimleri, geribildirim görüşmesini stres kaynağı olmaktan çıkarır.					
23.Formel ve enformel performans geribildirimleri, çalışanların motivasyonlarını artırıcı etki yapar.					
24.Görüşmenin amaç ve hedefleri görüşmeci tarafından açık bir şekilde ortaya konmalıdır.					
25.Görüşme olumlu yönler ele alınarak başlamalıdır.					
26.Görüşme sırasında kişilik özelliklerine dair ifadeler kullanılmamalıdır.					
27.Görüşmede sağlanan geribildirim açık ve anlaşılır mesajlar içermelidir.					
28.Görüşme sırasında performansa ilişkin durum tespitlerine dayalı somut örnekler sunulmalıdır.					
29.Görüşmenin etkililiğini artırmak için görüşmeye taraflar aktif olarak katılmalıdır.					
30.Görüşmede sadece değerlendirme periyodunda gerçekleşen performans ele alınmalıdır.					
31.Görüşmenin etkili olması bireylerin geribildirim almaya istekliliklerine bağlıdır.					
32.Görüşme sırasında nasihat vermek yerine çalışanın potansiyeline ve gelişimine ilişkin bilgi paylaşımı yapılması gerekir.					
33.Görüşme sırasında yargılayıcı ve hesap soran bir iletişim tarzı kızgınlık, öfke vb. olumsuz duygular uyandırır.					
34.Görüşme sırasında görüşülene öz-değerlendirme fırsatı sağlanmalıdır.					
35.Tarafların gösterdiği olumsuz tepkiler görüşmenin amacına ulaşmasını engelleyen bir unsurdur.					
36.Görüşmenin sonunda görüşmeci tarafından konuşulanların özetlenmesi, üzerinde durulan konuların daha kolay anlaşılmasını sağlar.					
37.Görüşme sonunda oluşturulan eylem planı görüşme sırasında üzerinde durulan konuları gelecek performans hedeflerine yönlendirici nitelik ve içerikte olmalıdır.					
38.Bir sonraki değerlendirme periyodunda taraflara yol göstermesi için görüşmenin belgelenmesi gerekir.					
39.Görüşmenin belgelenmesi yasal bir yükümlülüktür.					
40.Görüşmenin sonunda tarafların üzerinde uzlaştıkları bir gelişim planı hazırlanmalıdır.					
41.Gelecek dönemi yönlendirecek gelişim planı hazırlanmadan biten bir performans değerlendirme görüşmesi amacına ulaşmamış demektir.					

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aguinis, Herman. **Performance Management** . New Jersey:Pearson Education Ltd., 2007.
- Akal, Zuhal. İşletmelerde **Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1996.
- Allan, John, **Daha İyi Nasıl Motive Etme**. İngilizceden çeviren: Ali Çimen. İstanbul : Timaş Yayınları. 1998 .
- Armstrong, Michael. **Handbook of Human Resource Management Praticce** . Britain:Kogan Page Ltd, 2006.
- Armstrong, Sharon ve Appelbaum Madelyn . **Stress –Frree Performance Appraisals**. Canada: Career Press, 2003.
- Armstrong, Michael. **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines** .USA:Kogan Page Ltd., 2006 .
- Armstrong, Michael ve Stephens Tina . **A Handbook of Empyoee Reward Management and Practice**. Philadelphia: Kogan Page Ltd., 2007.
- Armstrong, Michael ve Murlis Helen. **Reward Management A handbook of Remuneration Strategy and Practice**. London and Sterling, VA: Kogan Page Ltd., 2004.
- Aswathappa, K. **Human Resource and Personel Management Text and Cases**. New Delhi: The McGraw-Hill Companies, 2005.
- Bacal, Robert. **Manager's Guide to Performance Reviews**. USA: McGraw-Hill Trade, 2003.
- Bacal, Robert ve Douglas Max. **Perfect Phrases for Performance Reviews** .USA: Mc-Graw Hill, 2002.
- Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002.
- Baş, İ. Melil, Artar Ayhan. İşletmelerde **Verililik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1991.
- Bee, Roland ve Bee Frances, **Yapıcı Geribildirim**. İngilizceden çeviren: Bora Aksu ve Onur Cankoçak Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., 1997.

- Benligiray, Serap. **Performans Değerleme**. İnsan Kaynakları Yönetimi. Der: Ramazan Geylan Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004.
- Benligiray, Serap. **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999.
- Bilgin, Kamil Ufuk. **Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi**. Ankara: TODAİE, 2004.
- Black, James Menzies. **How To Get Results From Interviewing**. USA:McGraw-Hill Book Company, 1970.
- Bunting, Sandra. **The Interviewer's Handbook** .UK&USA:Kogan Page, 2005.
- Carter, Earl, McMahon Frank A. **Improving Employee Performance Through Workplace Coaching**. London and Sterling, VA:Kogan Page Ltd., 2005.
- Coens, T., ve Jenkins, M. **Abolishing Performance Appraisal**. USA: Barret-Koehler Publishers., 2000.
- Colenso, Michael ve Boake George.**Managing for High Performance** .Kent: Scitech Educational Ltd., 2000.
- Coşkun, Ali. **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi** . İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2007.
- Çalık, Temel. **Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler** . Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003.
- Dana, Mc-Donald Mann ve Buron, Raoul J., **Giving Feedback to Subordinates** .North Caroline:Center for Creative Leadership, 1999.
- Dalley, Dennis M. **Developmental Performance Appraisal. Handbook of Public Management Practice and Reform**. Der: Tom Liou Kuotsai USA: Marcel Dekker Inc, 2001.
- Devito, Joseph A. **The Interviewing Guidebook**.USA: Pearson Education, Inc, 2008.
- Doğan, Selen. **Çalışan İlişkileri Yönetimi**. İstanbul :Kare Yayınları, 2005.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım,1998.
- Ergin, Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**. Ankara: Elma Yayınevi, 2005.
- Falcone, Paul ve Sachs Randi . **Productive Performance Appraisals**. USA:AMACOM, 2007.

- Garber, R. Peter. **Giving and Receiving Performance Feedback** .Canada: HRD Press, Inc.,2004.
- Gillen, Terry .**Değerlendirme Tartışması** . İngilizceden çeviren: Bora Aksu ve Onurcan Koçak. Ankara :İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd., 1991.
- Goodman, S. Paul, Lerch F. Javier ve Mukhopadhyay Tridas . **Individual and Organizational Productivity: Linkages and Processes**. Organizational Linkages: Understanding the Productivity Paradox . Der : Douglas H. Haris Washington: National Academy Press, 1994.
- Gupta, Praveen. **Six Sigma Business Scorecard Ensuring Performance For Profit**. USA: McGraw-Hill Publishing, 2003.
- Haris ,O.Jamie, **Giving Feedback**. America: Harward Business School Publishing Cooperation, 2006.
- Harward Business School Pocket Mentor, **Performans Değerlendirmeleri**. İngilizceden çeviren: Melis İnan. İstanbul: Optimist Yayınları, 2009.
- Hathaway , Patti. **Giving and Receiving Feedback Both Critical and Positive** .USA: Course Technology Crisp, 1997.
- Hiam, Alexander .**Motivational Management**. USA: AMACOM, 2002.
- Hunt, James M. ve Weintraub, Joseph R. . **The Coaching Organization A Strategy for Developing Leaders**. USA:Sage Publications Inc, 2007.
- Hunt, Nigel. **Conducting Staff Appraisals**.UK :How To Book Ltd., 2005.
- Hume, D. A. **Reward Management** .USA : Blackwell Publishers Ltd., 1998.
- Jackson, Susan E. ve Bruncwick New. **Basic Types of Strategies, Strategic Implementation**. Managing Individual Performance :A Strategic Perspective. Der: Sabine Sonnentag UK: John Wiley & Sons . Ltd., 2002.
- Kamp, Die. **Successful Appraisals In A Week** .London: Hodder&Stoughton, 1998.
- Kanaga, Kim ve Kossler Michael E. .**How To Form A Team Five Keys To High Performance** .North Caroline:Center For Creative Leadership, 2002.
- Kirkpatrick., Donald. L. **Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching**. USA:AMACOM, 2006.

- London, Manuel . **Job Feedback Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement** .USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2003.
- Lusthaus, Charles ve diğerleri. **Organizational Assessment :A Framework For Improving Performance**. Ottawa, Washington: IDRC/IDB, 2002.
- Lyoyd, L Byars ve Leslie Rue W. **Human Resource Management** .USA: Irwin McGraw-Hill Companies, Inc., 1997.
- Maddux, Robert B. **Efective Performance Appraisals**. USA:Crisp Publications, 2000.
- Maginn, Michael. **Making Teams Work** .USA:McGraw-Hill Companies, 2003.
- Maier, Norman R. F. **Three Types of Appraisal Interview**.Performance Appraisal. Der: Thomas .L.Whisler ve F. Shirley Harper USA: Holt, Rinehart ve Winston, Inc., 1962.
- Miller, Brain. **Keeping Employees Accountable For Results** .USA:AMACOM, 2005.
- Özalp, İnan ve diğerleri. **Yönetim ve Organizasyon**.Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2003.
- Özkalp, Enver ve Kirel Çiğdem. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, 2005.
- Palmer, Margaret J, **Performans Değerlendirmeleri. İngilizceden çeviren: Doğan Şahiner**. İstanbul: Rota Yayın, 1993.
- Rolstadas ,Asbjorn . **Performance Management A Business Process Bencmarking Approach** . London:Chapman&Hall, 1995.
- Rudman, Richard .**Performance Planning& and Review Making Employee Appraisals Work** .Singapur:CMO Image Printing, 2003.
- Russel, Tim. **Effective Feedback Skills**. London :Kogan Page, 1998.
- Stredwick, John. **An Introduction to Human Resources Management** .Oxford : Elsevier Buutterworth-Heinemann Linacre House, 2005.
- Thomas, B. Wilson ve Malanowski, Susan, "Performance Management: What Are the Best Practices? ", **The Compensation Handbook A-State-Of-The-Art Guide To Compensation Strategy and Design_**. New York: McGraw-Hill, 2008.

- Topchik, Gary S. **The Accidental Manager**. New York, USA: Silver Star Enterprises, 2004.
- US Office of Personel Management. **A Handbook of Measuring Employee Performance Plans with Organizational Goals** .US : Workforce Compensation and Performance Service 2001.
- Ural, Ayhan ve Kılıç İbrahim, Bilimsel **Araştırma Süreci Ve SPSS İle Veri Analizi** Ankara: Detay Yayıncılık, 2005.
- Williams, Richard. **Performance Management Perspectives On Employee Performance**. UK:Clays Limited., 1998.
- William, J. Rothwell, Carolyn K.Hohne ve Stephen B.King. **Human Performance Improvement Building Practitioner Improvement** .Oxford:ButterWorth-Heinemann, 2007.

Makaleler

- Ashford, Susan J. ve Tsui Anne S, "Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking", **Academy of Management Journal**, 34, 2, Haziran 1991 .
- Audia, P. G. ve Locke E. A, "Benefiting From Negative Feedback", **Human Resources Management Review** 13, 2003.
- Baykara, Bekir, "Döner Sermayeli İşletmelerde Kâr ve Kârlılığın Anlamı", **Mali Hukuk Dergisi** . 52, Temmuz-Ağustos 1994.
- Benligiray, Serap, "360° Geribildirim Kısa Dönemli Bir Yönetim Modası mıdır? "**Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19, 1-2: 55-73, 2003.
- " Bryman, A, ve Cramer D..Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows: A Guide for Social Scientists. New York: Routledge ,1997 "; " Büyüköztürk Ş. Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı Ankara: PegemA Yayıncılık, 2002 "; " Turgut ,M. F. ve Baykul Y. Ölçekleme Teknikleri Ankara: ÖSYM yayınları, no: 1992-1." M. Onur Cesur ve Seval Fer, " Dil Öğrenme Stratejileri Envanterinin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması Nedir? " ,**Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, IV/ II, 49-74, Aralık 2007, s.61-62'deki alıntı.
- Dahlgren, Maza , "Effective Feedback Improves Job Satisfaction" **Nursing Management**, 17, 9, Eylül 1986.
- DeGregorio, Mary Beth ve Fisher Cynthia D., "Providing performance feedback: Reactions to Alternate Methods", **Journal of Management**, 14, 4, Aralık 1988.

- Hari, Das, "Aligning Individual and Organizational Goals Through Performance Mananagement: Key to Organizational Excellence", **The Workplace Review**, Eylül, 2004.
- Hartenian ,Linda S., , Koppes Laura L. ve Hartman Alan, **The Journal of Behavioral and Applied Management**, 4, 1, Summer/Fall 2002 .
- Kılınç, Tanıl ve Akkavak Erden, "Takım Performansını Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım", **Akdeniz İİBF Dergisi**, 2: 103-120, 2001.
- Kunich, John C. ve I. Lester Richard "Leadership and The Art of Feedback: Feeding The Hands that Back Us". **The Journal of Leadership Studies**, 3, 4. 1996.
- Milligam, Robert A, "Benefits of feedback", **Human Resources**, 17, 4, Mayıs 2005 .
- Özmutaf, Nezi Metin, "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları Ve Çatışma" **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. 8, 2, 2007.
- Remus Ilies, Pater Irene E. De ve Judge Tim, "Differential Affective Reactions To Negative and Positive Feedback, and The Role of Self-esteem", **Journal Of Managerial Psychology**, 22, 6, 2007 .
- Rondeau, Kent, "Constructive Performance Appraisal Feedback for healthcare"**Hospital Topics**, 70, 2, Spring 1992.
- Smith, Michael "Feedback As A performance Management Technique" **Management Solutions** 32, 4, Nisan 1987.
- XU HUANG ,Wing Lam, ve Snape Ed, "Feedbak Seeking Behavior and Leader-Member Exchange : Do Supervisor-Attributed Motives Matter? " **Academy of Management Journal**, 50, 2, 2007.
- Yükçü, Süleyman ve Atağan Gülşah, "Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık" **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23,4, 2009.

Yayınlanmamış Tezler

- Kaymaz, Kurtuluş. "Geribildirim Sisteminin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

İnternet Makaleleri ve Kaynakları

- Akıncı, Atilla " Performans Görüşmeleri Beceri ve Dikkat Gerektirir", http://www.tarimsalbilgi.org/forums/performans_gorusmeleri_beceri_ve_dikkat_gerektirir-t1885.0.html. Erişim Tarihi: 2009.

"Araştırma serisi No:133",

<http://www.maximumbilgi.com/default.asp?sx=dosya&px=2>,
2008.Erişim Tarihi: 2009.

http://www.accaglobal.com/documents/employers_perform_mgt.pdf, Erişim Tarihi:
2009

Balajhi ,N., "Making performance management systems work : A step by step approach
to implementing a performance management system ",

<http://www.scribd.com/doc/12854351/Making-Performance-Managment-System-Work>, Erişim Tarihi: 02.26.2009.

Billikopf, Gregorio, "Performance Appraisal ",

<http://nature.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/06.htm>, 11 Ağustos
2006. Erişim Tarihi: 2009.

"5s Metodunun Pozitif ve Negatif Yanları",

www.cengizpak.com.tr/.../5s-metodunun-pozitif-ve-negatif-yanlari/, 27 Şubat
2010. Erişim Tarihi: 2010.

"Conducting A Performance Appraisal, Tecniques for Presenting Information",

www.docstoc.com/docs/.../conducting-a-performance-appraisal.
Erişim Tarihi: 7.11.2009.

"Conducting Effective Performance Appraisals",

http://www.johncoxon.com.au/documents/performance_apps.pdf. Erişim
Tarihi: 2009.

"Değerlendirme ve Gelişim Planları",

<http://www.remiskulubu.org/Degerlendirme-ve-Gelisim-Planlari.html>,
Erişim Tarihi: 2009.

[http://dictionary.bret.com/definition/quality+of+working+ life](http://dictionary.bret.com/definition/quality+of+working+life). Html. Erişim Tarihi:
2009.

<http://dictionary.reference.com/browse/feedback>. Erişim . Erişim Tarihi: 2009.

"Effective Performance Management Guidebook Northeastern University Human

ResourcesManagement", <http://www.northeastern.edu/hrm/pdfs/Compensation/PerfMgmtGuidebook.pdf>, 2007. Erişim Tarihi: 2009.

"Etkinlik Nedir, Ekonomik Etkinlik, (Yeterlilik Derecesi) ",

http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_effectiveness/. Erişim Tarihi:
2009.

Eul-Kyoo, Bae, "Major Elements and Issues in Performance Management System: A
Literature Review", <http://www.eric.ed.gov/>, 2006.Erişim Tarihi: 2009.

- Eymen,U. Erman, "Veri Analiz Yöntemleri",
<http://www.kaliteofisi.com/dosyalar/spss.pdf>. Erişim Tarihi:2010.
- Farrington, Jonathan, "How To Conduct A Successful Performance Appraisal ",
<http://www.buildyourownbusiness.biz/post/index/49/601/How-To-Conduct-A-Successful-Performance-Appraisal.php>, 26 Temmuz 2006. Erişim Tarihi: 2009.
- " Geribildirim" <http://www.turkforum.net/showthread.php?t=552773>, 22.05.2007. Erişim Tarihi:2009
- http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker.Erişim Tarihi: 2009.
- "Geribildirim Yönetimi " <http://www.mbhint.com/print.asp?id=159>. Erişim Tarihi: 2010.
- Good, David A. ve Carin Barry "Individual and Organisational Performance Arrangements",[www.aucc.ca/ pdf/english/.../cepra/Performance Arrangements Paper.pdf](http://www.aucc.ca/pdf/english/.../cepra/Performance_Arrangements_Paper.pdf), 2004. Erişim Tarihi: 2009.
- "Good Dialogue Makes For Successful Managers And Employees"
<http://www.hill.-international.com/Appraisal-Interview.3731.0.html>. Erişim Tarihi: 2010.
- "Guide to Annual Interview and Performance Appraisal ",
http://aliceinfo.cern.ch/static/Documents/adm/annual_interview_performance_appraisal_guide.pdf, Haziran 2003. Erişim Tarihi: 2009.
- Hanna , Karlsson ve Karı Lukka, "The Existence And Role Of Formal And Informal Feedback In Organizational Control ",
www.themindfulinternationalmanager.com/mim_8_2.pdf. Erişim Tarihi: 2008.
- Heathfield ,Susan M. , " Performance Management: Performance Improvement Plan ",
<http://humanresources.about.com/od/performancemanagement/a/PIP.htm>. Erişim Tarihi: 2010.
- http://hr.fiu.edu/index.php?name=performance_discussion1#self. Erişim Tarihi: 2009.
- "The Importance of Performance Management in Business",
http://www.morebusiness.com/running_your_business/management/Performance-Management.brc, 20 Eylül 2007. Erişim Tarihi: 2009.
- Kamensky, John M., "Key Ingredients for Successful Performance Management ",
<http://www.businessofgovernment.org/>, 2006. Erişim Tarihi: 2009.

Kurçenli, Huriye " Performans Değerlendirme Görüşmelerinde Yöneticiler Nasıl Davranmalı?", <http://huboun.plusvalue.net/yayinlarimiz/Egitimler/?sayfa=1,2> 0.09.2006. Erişim Tarihi: 2009.

Larry, E. Cole "Employee Satisfaction and Organizational Performance: A Summary of Key Findings From Applied Psychology ", www.teammax.net/files/LiteratureReview.pdf. Erişim Tarihi: 2009.

Lever, Roger, "Quick Guide To Employee Performance Management Managing Performance Through Planning, Appraising and Development ", http://human-resourcesmanagement.suite101.com/article.cfm/quick_guide_to_employee_performance_management. Erişim Tarihi: 23.06.2009.

lipas.uwasa.fi/ktt/lasktoim/tuto2008/KarlssonHannaTuto2008.pdf .Erişim Tarihi: 2009.

Özgün, Mahmut, "Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik ", http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_23.pdf. Erişim Tarihi: Eylül, 2009.

Parlayan, M. Ali, "İş Görenlerin Hizmet İçi Eğitimi", http://www.iakademi.com/egitim_ve_gelistirme/825-isgorenlerin-hizmet-ici-egitimi.html, (06.24.2006). Erişim Tarihi: 2009.

"Performans Yönetiminin Görevleri " <http://www.1bilgi.com/halkla-iliskiler/3004/performans-yonetiminin-gorevleri.html>, 06.11.2007. Erişim Tarihi: 2009.

Sarıoğlu, Okan , "Neden Faktör Analizi? ", www.ekoist.net/faktor-analizi/ .Erişim Tarihi: 2010.

Schwartzm, Andrew E., "Appraisal Interviews: What To Say & How To Say It By", <http://performance-appraisals.org/experts/whattosay.htm>, 2000. Erişim Tarihi: 2009.

Tunçer, Deniz "Performans Değerleme Mülakatları", www.deniztuncer.com/b2_3.aspx, Erişim Tarihi: 2008.

Türkan, Erdal, "Yenilik ve Rekabet Rekabet Günlüğü", <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=html&Id=724>, Erişim Tarihi: 26.01.2009.

www.tdk.org.tr . Erişim Tarihi: 2009.

US Department of the Interior, "Performance Appraisal Handbook A guide for Managers Supervisors and Emplayoees",
<http://www.do.gov/hrm/guidance/370dm430handbk.pdf>, 10-04-2004. Erişim Tarihi: 2009.

http://viva-systems.com/turkish/konf_performans.htm Erişim Tarihi: 2010.

Wilson, Richard, "Tips For Conducting Effective Performance Reviews",<http://www.helium.com/items/362325-tips-for-conducting-effective-performance-reviews> .Erişim Tarihi: 2009.