T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

MATRİKS ORGANİZASYON YAPILARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aziz ARSLAN
(Y1812.190009)

İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE

NİSAN, 2021

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum Matriks Organizasyon Yapılarında Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi" adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.
(14/04/2021)

Aziz ARSLAN

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, matriks organizasyon yapısına sahip işletmelerde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemleri ve kariyer yönetimi uygulamalarını incelemek ve araştırmanın daha sonraki araştırmalara değişken sağlayarak, bir temel teşkil etmesi amaçlanmaktadır.

Bu süreçte veri toplama sürecinde desteklerini esirgemeyen işletmeler ile çalışanlarına çok teşekkür ediyorum.

Tez çalışmamı gerçekleştirdiğim süre içerisinde bilgi birikimini ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE'ye sonsuz teşekkür, eder saygılarımı sunarım.

Nisan, 2021 Aziz ARSLAN

MATRİKS ORGANİZASYON YAPILARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İNCELENMESİ

ÖZET

Matriks organizasyon yapısı kullanılmaya başlandığı 1960'lı yıllardan beri farklı sektörlerde faaliyet gösteren birçok işletme tarafından kullanılmaktadır. Bununla birlikte matriks organizasyon yapısına ilişkin akademik çalışmalar 1970'li yılların sonu ile 1980'li yılların başında zirve yaparken ilerleyen yıllarda matriks organizasyon yapısına olan ilgi gittikçe azalmıştır. Yapılan çalışmaların çoğu matriks organizasyon yapısının yapısal tasarımına ve tanımına odaklanırken matriksin insan tarafına dair yapılan akademik çalışmalar oldukça azdır. Bu sebeple matriks bir yapıda performans değerlendirme sistemi ve kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin bu çalışma yapılmıştır. Çalışma kapsamında, literatür taramasının yanı sıra dokuz farklı sektörden toplam 87 işletme ile temasa geçilmiş ve 22 işletmenin beyaz yaka çalışanları ile görüşme yapılabilmiştir. Araştırmada yöntem olarak derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Derinlemesine görüşme için ise belirlenen konu başlıklarında yarı yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır. Araştırmanın kalitatif (nitel) bir araştırma olması nedeniyle örneklem büyüklüğünden çok, doğru veriye ulaşmak önemlidir. Sonuç olarak bulgular sadece bu örneklem ışığında değerlendirilerek incelenmiş ve kesinlikle genelleme yapılmamıştır. Araştırmanın daha sonraki araştırmalara değişken sağlayarak, bir temel teşkil etmesi amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Proje yönetimi, Matriks Organizasyon, Performans, Performans Değerlendirme, Kariyer yönetimi

AN EVALUATİON OF PERFORMANCE EVALUATİON PRACTİCES BASED ON THE PROBLEM OF EVALUATİNG EMPLOYEE PERFORMANCE İN MATRİX ORGANİZATİON STRUCTURE

ABSTRACT

Since the Matrix Organisations started to be used in 60s, it is used by several companies in several business sectors. However, while academical studies about Matrix Organisations reached to its peak in between the end of 1970s and early 1980s, the interest to the Matrix Organisation structure gradually decreased in the following years. Most of the studies are focused on organisation structural design and definitions. On the other hand, studies on the human-side of the Matrix Organisation are very few. This is why we decided to conduct this study on performance evaluation system and career management practices in a matrix structure. Within the scope of the study, in addition to the literature review, a total of 87 enterprises from nine different sectors were contacted and interviews were made with the white-collar employees of 22 enterprises. In-depth interview technique was used as a method in the research. For the in-depth interview, a semi-structured question form was used in the determined topics. Since the research is a qualitative research, it is important to reach the correct data rather than the sample size. As a result, the findings were evaluated only in the light of this sample and were definitely not generalized. The study is intended to be a basis for future studies by providing variables.

Keywords: Project Management, Matrix Organizations, Performance, Performance Evaluation, Career management

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ..... **v**

ÖZET ..... **vii**

ABSTRACT ..... **ix**

İÇİNDEKİLER ..... **xi**

KISALTMALAR ..... **xix**

ÇİZELGELER LİSTESİ ..... **xxi**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xxiii**

I. GİRİŞ **1**

II. PROJE VE PROJE ORGANİZASYONU **5**

A. Tanımlar 5

1. Proje 5

2. Organizasyon 6

3. Proje Yönetimi 6

4. Proje Süreci 7

B. Proje Yönetiminde Organizasyon 8

1. Fonksiyonel Organizasyon Yapısı 9

2. Kurmay Proje Organizasyonu 10

3. Saf (Arı) Proje Yapısı 11

4. Proje Odaklı Organizasyon Yapısı 12

5. Matriks Organizasyon Yapısı 13

III. MATRİKS ORGANİZASYON **15**

A. Matriks Organizasyon Yapısının Tanımı 15

B. Matriks Organizasyon Yapısına Geçiş Nedenleri, Avantajları ve Dezavantajları 17

C. Matriks Organizasyon Yapısına Geçiş Gereklilikleri 19

D. Matriks Organizasyon Yapısına Geçiş Süreci 20

1. Koşulların Uyumu 22

2. Kavşakların Yönetimi 23

E. Matriks Organizasyon Yapısının Özellikleri 23

F. Matris Organizasyon Yapısının Örgüt ve Çalışan Açısından Önemi 25

G. Matriks Organizasyon Yapısı İçerisinde Roller 26

1. Üst Yönetim 26

2. Fonksiyonel Yönetici 26

3. Matriks Yöneticisi 27

4. Fonksiyonel Birim Uzmanları 27

5. Fonksiyonel Birim Astları 28

H. Matriks Organizasyon Yapısında İlişkiler 28

1. Fonksiyonel Yönetici ve Matriks Yöneticisi İle Üst Yönetim Arasındaki İlişkiler…….. 28

2. Fonksiyonel Yönetici ile Matriks Yöneticisi Arasında Ki İlişkiler 28

3. Fonksiyonel Uzman ile Fonksiyonel Yönetici Arasındaki İlişkiler 29

4. Fonksiyonel Uzman ile Matriks Yöneticisi Arasındaki İlişkiler 29

5. Fonksiyonel Uzmanların Kendi Aralarındaki İlişkiler 29

6. Fonksiyonel Uzmanlar ile Astları Arasındaki İlişkiler 30

İ. Matris Organizasyon Yapısında Yeni Davranışlar 30

J. Matriks Organizasyon Yapısındaki Sorunlar 34

1. Yanlış Hizalanmış Hedefler 35

2. Belirsiz Roller ve Sorumluluklar 35

3. Belirsiz Otorite 35

4. Silo Odaklı Çalışanlar (Silo Sendromu) 36
5. Matriks Koruyucunun Olmaması 36
6. Çalışanların Performansını Değerlendirme Sorunu 37
a. Matriks yapıda çalışan performansının ikilik paradoksu 38
7. Matriks Organizasyon Yapısının Yapısal Sorunları 39
8. Çalışanların Algılamalarından Kaynaklanan Sorunlar 39
9. Ekonomik Kriz Dönemlerinde Matriks Organizasyon Yapısının Yarattığı Sorunlar… ..... …….40
K. Matriks Organizasyon Yapısında Yaşanan Çatışmalar 40
1. Matriks Organizasyonda Dikey ve Yatay Çatışma 41
2. Yönetim anlayışından kaynaklanan çatışmalar 41
3. Yetki ve Sorumluluklardaki Belirsizliklerden Kaynaklanan Çatışmalar 42
4. Güç Mücadelesinden Kaynaklanan Çatışmalar 42
5. Sınırlı Kaynakların Paylaşımından Kaynaklanan Çatışmalar 42
6. Karşılıklı Bağımlılıklardan Kaynaklanan Çatışmalar 42
IV. PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME .. 45
A. Performansın Tanımı 45
B. Performans Yönetimi 46
1. Performans Yönetiminin Amaçları 46
2. Performans Yönetiminin Yararları 47
a. İşletme açısından yararları 47
b. Yöneticiler açısından yararları 47
c. Çalışanlar açısından yararları 47
3. Performans Yönetimine Eleştirel Bir Bakış 48
C. Performans Değerlendirme 49
1. Performans Değerlendirmenin Önemi 50

2. Performans Değerlendirmenin Amacı 50
3. Performans Değerlendirmeye İlişkin Olumsuz Tutumların Nedenleri 51
a. Yöneticilerin olumsuz tutumlarının nedenleri 51
b. Çalışanların olumsuz tutumlarının nedenleri 51
4. Performans Değerlendirmesini Etkileyen Faktörler 52
a. Performans değerlendirmesini etkileyen örgüt içi faktörler 52
b. Performans değerlendirmesini etkileyen örgüt dışı faktörler 53
D. Performans Değerlendirmesi ve Performans Yönetimi Arasındaki Farklar 53
E. Performans Değerlendirme Süreci 54
F. Performans Değerlendirme Standartları ve Performans Kriterleri 55
G. Performans Skalaları 57
H. Performans Değerlendiricinin Belirlenmesi 59
İ. Performans Değerlendiricilerinin Eğitimi 60
J. Performans Değerlendirme Dönemlerinin Belirlenmesi 60
K. Personelin Performans Değerlendirme Sistemine Aktif Katılımının Sağlanması 60
L. Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliği ve Sonuçlarının Kontrolü 60
1. Gos Eğrisi 61
2. Halo Etkisi 62
M. Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulması 62
N. Performans Değerlendirme Görüşmesi 63
1. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Türleri 64
O. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar 65
P. Performans Değerlendirme Yöntemleri 66
1. Bireysel Performans Değerlendirme Yöntemleri 66
a. Kompozisyon yöntemi/Metin değerlendirmesi 66

b. Doğrudan indeks yöntemi 67
c. Çalışma standartları yöntemi 67
d. Amaçlara (Hedeflere) göre değerlendirme yöntemi 67
2. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler 68
a. Basit sıralama yöntemi ve ikili karşılaştırma yöntemi 68
b. Zorunlu dağılım yöntemi 68
c. Başarı ölçeği yöntemi 69
3. Ortak Kriterler ve Standartlara Dayalı Yöntemler 70
a. Geleneksel değerlendirme skalaları yöntemi 70
b. Kritik olay yöntemi 71
c. Kontrol listesi yöntemi 71
d. Davranışsal değerlendirme skalaları 72
e. Yetkinlik bazlı performans yöntemi 73
f. 360 derece geri bildirim yöntemi 73
g. E-Performans sistemi 73
h. Değerlendirme merkezi yöntemi 74
i. Psikoteknik ve psikanaliz yöntemi 74
4. İşletme, Takım (Ekip) Odaklı Performans Değerlendirme Yöntemleri 74
a. Dengeli ölçüm kartı tekniği "balanced scorecard" 74
b. Takım bazlı performans değerlendirme 75
c. Lynch-Cross performans piramidi 76
V. KARİYER YÖNETİMİ 79
A. Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Önemi 79
1. Bireylerin Kariyer Algılamaları 80
2. Kariyer Kalıpları 80
3. Kariyer Boyutları 81

4. Kariyer ile İlgili Kavramlar 81

5. Kariyer Çıpaları 83

B. Bireysel Kariyer Yönetimi 84

1. Bireysel Kariyer Aşamaları 84

2. Bireysel Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme 86

a. Kendini tanıma ve değerlendirme 86

b. Mesleki ilgi alanlarını kavramak 86

c. Ödül değerlerine açıklık kazandırmak ve uzun vadeli amaçları belirlemek 87

d. Amaçları gerçekleştirecek stratejilerin ve uygulama basamaklarının belirlenmesi 87

e. Zaman ve kaynak analizi 87

C. Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Kariyer Geliştirme 87

1. Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Kariyer Geliştirme Konuları 88

a. Örgüt içi boş pozisyonları duyurma, seçme ve değerlendirme, işe alma ... 88

b. Oryantasyon 88

c. Eğitim ve geliştirme uygulamaları 89

d. Kariyer geliştirmeye yönelik uygulamalar 89

e. Terfi 91

f. Transferler ve yer değiştirme 91

g. İşten çıkarma 91

h. Emeklilik ve emekliliğe hazırlık programları 91

2. Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Kariyer Geliştirme Uygulamalarını Etkileyen Faktörler 92

3. Örgütsel Kariyer Planlama 93

4. Örgütlerde Kariyer Yönetim Sistemleri 94

5. Örgütsel Kariyer Modelleri 95

a. Akademik model 96
b. Klüp modeli 96
c. Takım modeli 96
d. Kale modeli 97
D. Yeni Kariyer Yaklaşımları 97
1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı 97
2. İki Basamaklı Kariyer Yaklaşımı 97
3. Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı 98
4. Esnek Kariyer Yaklaşımı 98
5. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı 98
6. Portföy Kariyer Yaklaşımı 99
7. Çok Boyutlu Kariyer Yaklaşımı 99
8. Global Kariyer Yaklaşımı 99
E. Kariyer Sorunları 100
VI. METODOLOJİ 103
A. Literatür Taraması 103
B. Araştırmanın Konusu, Amacı, Yöntem, Örneklem ve Kısıtları 111
C. Araştırmanın Künyesi 112
D. Araştırmanın Analiz ve Sonuçları 114
VII. SONUÇ VE TARTIŞMA 181
VIII. KAYNAKÇA 191
IX. EKLER 207
ÖZGEÇMİŞ 215

KISALTMALAR

ÇSGB	**:**	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
İSO-KATEK	**:**	İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu
PMBOK® GUİDE	**:**	Guide to The Project Management Body of Knowledge
TDK	**:**	Türk Dil Kurumu

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1 Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi Arasındaki Farklar. 54

Çizelge 2 SMART Metodu 57

Çizelge 3 Performans Değerlendirme Skala Örnekleri 58

Çizelge 4 Gos Eğrisi Sonuç Analizi 61

Çizelge 5 Halo Eğrisi Tablosu 62

Çizelge 6 Etkili Performans Değerlendirme Görüşmesinin İpuçları 64

Çizelge 7 Matriks Organizasyon İle İlgili Türkçe Yazılmış Akademik Çalışmalar 107

Çizelge 8 Tüm Derinlemesine Görüşmede En Sık Tekrarlanan İlk 100 Kelime Tablosu 114

Çizelge 9 "Şirketin tarihi hakkında bilgi verebilir misiniz?" sorusu kelime frekansları 121

Çizelge 10 "Şirketin temel değerleri, vizyon ve misyonu nedir?" sorusu kelime frekansları 125

Çizelge 11 "Şirketin insan kaynakları departmanının bugüne kadar olan gelişimini anlatabilir misiniz? Kurulduğundan beri şirketin insan kaynakları departmanı var mı?" soruları kelime frekansları 131

Çizelge 12 "Şirketin insan kaynakları politikası nedir?" sorusu Kelime Frekansları 136

Çizelge 13 "Kurumunuzun performans değerleme sistemi etkin olarak ne kadar süredir kullanılmaktadır?" sorusu Kelime Frekansları 141

Çizelge 14 "Kurumunuzda hangi performans değerleme sistemi kullanılmaktadır?" sorusu Kelime Frekansları 145

Çizelge 15 "Çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan kriterler nelerdir?" sorusu Kelime Frekansları 150

Çizelge 16 “Değerlendirme Sonuçlarının Analizi Kimler Tarafından Yapılıyor?” sorusu Kelime Frekansları 155

Çizelge 17 Kurumunuzda yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirme ve sonuçlarını çalışanlarla görüşme yetkinliğine sahip midir?” sorusu Kelime Frekansları 160

Çizelge 18 “Kurumunuzdaki bireysel performans değerlendirmesine ilişkin görüş ve eleştirileriniz nelerdir?” sorusu Kelime Frekansları 165

Çizelge 19 İşletmenizde uygulanmakta olan kariyer yönetimi uygulamaları varsa nelerdir? Kısaca bahseder misiniz?” sorusu Kelime Frekansları 170

Çizelge 20 ”İşletmenizde kariyer planlaması yapılmakta mıdır? Kısaca bahseder misiniz?” sorusu Kelime Frekansları 175

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Fonksiyonel Organizasyon Yapısı 10

Şekil 2 Kurmay Proje Organizasyonu 11

Şekil 3 Saf (Arı) Proje Yapısı 12

Şekil 4 Proje Odaklı Organizasyon Yapısı 13

Şekil 5 Matriks Organizasyon Yapısı 14

Şekil 6 Gos Eğrisi 61

Şekil 7 Başarı Ölçeği 70

Şekil 8 Balanced Scorecard'ı Stratejik Yönetim Şekli Olarak Kullanmak 75

Şekil 9 Lynch-Cross Performans Piramidi 77

Şekil 10 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektör Dağılımları 113

Şekil 11 Araştırmaya Katılan Görüşmecilerin Eğitim Bilgileri 113

Şekil 12 Tüm Derinlemesine Görüşmede En Sık Tekrarlanan Kelime Bulutu 119

Şekil 13 Tüm Derinlemesine Görüşme Verisi ile "Performans" Kelimesi Merkezli Kelime Ağacı 120

Şekil 14 "Şirketin tarihi hakkında bilgi verebilir misiniz?" Sorusu Kelime Bulutu 124

Şekil 15 "Şirketin tarihi hakkında bilgi verebilir misiniz?" Sorusu "Yılında" merkezli Kelime Ağacı 125

Şekil 16 "Şirketin temel değerleri, vizyon ve misyonu nedir?" sorusu Kelime Bulutu 129

Şekil 17 "Şirketin temel değerleri, vizyon ve misyonu nedir?" sorusu "vizyon" temelli kelime ağacı 130

Şekil 18 "Şirketin insan kaynakları departmanının bugüne kadar olan gelişimini anlatabilir misiniz? Kurulduğundan beri şirketin insan kaynakları departmanı var mı?" soruları Kelime Bulutu 134

Şekil 19 “Şirketin insan kaynakları departmanının bugüne kadar olan gelişimini anlatabilir misiniz? Kurulduğundan beri şirketin insan kaynakları departmanı var mı?“ soruları “insan” merkezli Kelime Ağacı 135

Şekil 20 “Şirketin insan kaynakları politikası nedir?“ sorusu Kelime Bulutu 140

Şekil 21 “Şirketin insan kaynakları politikası nedir?“ sorusu “ insan” merkezli Kelime Ağacı 140

Şekil 22 “Kurumunuzun performans değerleme sistemi etkin olarak ne kadar süredir kullanılmaktadır?“ sorusu Kelime Bulutu 144

Şekil 23 “Kurumunuzun performans değerleme sistemi etkin olarak ne kadar süredir kullanılmaktadır?“ sorusu “değerlendirme” merkezli Kelime Ağacı 144

Şekil 24 “Kurumunuzda hangi performans değerleme sistemi kullanılmaktadır?“ sorusu Kelime Bulutu 149

Şekil 25“Kurumunuzda hangi performans değerleme sistemi kullanılmaktadır?“ sorusu “performans” merkezli Kelime Ağacı 149

Şekil 26 “Çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan kriterler nelerdir?“ sorusu Kelime Bulutu 154

Şekil 27 “Çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan kriterler nelerdir?“ sorusu “performans” merkezli Kelime Ağacı 154

Şekil 28 “Değerlendirme Sonuçlarının Analizi Kimler Tarafından Yapılıyor?” sorusu Kelime Bulutu 159

Şekil 29 “Değerlendirme Sonuçlarının Analizi Kimler Tarafından Yapılıyor?” sorusu “tarafından” merkezli Kelime Ağacı 159

Şekil 30 “Kurumunuzda yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirme ve sonuçlarını çalışanlarla görüşme yetkinliğine sahip midir?” sorusu Kelime Bulutu 164

Şekil 31 “Kurumunuzda yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirme ve sonuçlarını çalışanlarla görüşme yetkinliğine sahip midir?” sorusu “değerlendirme” merkezli Kelime Ağacı 164

Şekil 32 “Kurumunuzdaki bireysel performans değerlendirmesine ilişkin görüş ve eleştirileriniz nelerdir?” sorusu Kelime Bulutu 169

Şekil 33 “Kurumunuzdaki bireysel performans değerlendirmesine ilişkin görüş ve eleştirileriniz nelerdir?” sorusu “çalışanların” merkezli Kelime Ağacı 169

Şekil 34 “İşletmenizde uygulanmakta olan kariyer yönetimi uygulamaları varsa nelerdir? Kısaca bahseder misiniz?” sorusu Kelime Bulutu 174

Şekil 35 “İşletmenizde uygulanmakta olan kariyer yönetimi uygulamaları varsa nelerdir? Kısaca bahseder misiniz?” sorusu “kariyer” merkezli Kelime Ağacı 174

Şekil 36 ”İşletmenizde kariyer planlaması yapılmakta mıdır? Kısaca bahseder misiniz?” sorusu Kelime Bulutu 179

Şekil 37 ”İşletmenizde kariyer planlaması yapılmakta mıdır? Kısaca bahseder misiniz?” sorusu “kariyer” merkezli Kelime Ağacı 179

I. GİRİŞ

Satış kanallarındaki çeşitlenme, lojistik faaliyetlerindeki gelişmeler ve iletişim kanallarının yaygınlaşması küçük ölçekli firmaların da tüketiciye ulaşmasını kolaylaştırmış ve yoğun rekabet ortamını da beraberinde getirmiştir. İşletmeler, bu yoğun rekabet ortamında sürdürülebilir rekabeti sağlamak, gerek gördükleri esnekliği kazanabilmek, teknolojik gelişmeleri takip edebilmek ve toplumsal hayattaki hızlı değişimlerin farkına vararak potansiyel fırsatları değerlendirebilmek gibi nedenlerle organizasyon yapılarında değişikliğe gitme ihtiyacı hissetmektedirler. İşletmelerin, bu tarz ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla tercih ettikleri organizasyon yapılarından biri olan matriks organizasyon: işletmelere, mevcut organizasyon yapılarını korurken ihtiyaç duydukları değişimleri ve gelişimleri sağlama imkanı sunmaktadır.

Bununla birlikte değişim ve gelişim bir işletme için tek başına organizasyon yapısıyla ilişkili değildir. Mevcut insan kaynağının da bu değişim ve gelişim ihtiyacına cevap verebilir kabiliyette olması gerekmektedir. Bu amaçla işletmeler eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, ödüllendirme, işe alım ve işten çıkarma gibi çeşitli insan kaynakları uygulamalarını yürütmektedirler. Performans değerlendirme sistemleri de bu uygulamaların ihtiyaç duyduğu verileri sağlamanın yanı sıra çalışanlara da performanslarına ilişkin geri bildirimde bulunulmasını sağlamaktadır.

Matriks organizasyon yapısına sahip bir işletmede çalışmakta olan bir işgören, farklı beklenti ve istekleri olan iki veya daha fazla yöneticiye bağlı olarak çalışabilmektedir. Bu durum çalışanın, fonksiyonel birimindeki işinin yanı sıra matriks çalışmalarında da görevlendirilmesi ile gerçekleşir. Böylesi bir durumda, çalışanın matriks çalışmasındaki performansının göz ardı edilmesi hem çalışmanın başarısını olumsuz etkileyecek hem de matriks organizasyon yapısına karşı çalışanlarda negatif tutumların oluşmasını sağlayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2013: 385).

Bu bağlamda, Business Improvement Architects (İş Geliştirme Mimarları) tarafından dünya çapında 750 kuruluşun katılımı ile yapılan bir araştırmada, matriks organizasyon yapısındaki performans değerlendirme sistemlerine ilişkin endişe verici bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmada katılımcı kuruluşların yüzde altmış sekizinin ekip

üyelerinin çalışma performanslarının değerlendirilmesine ilişkin herhangi bir süreçlerinin olmadığı, sadece yüzde otuz altısında proje yöneticisi için ödül veya tanınırlık varken, sadece yüzde kırk dördünün ekip üyelerine ödül ve tanınma sağladıkları bulgularına ulaşılmıştır (Appelbaum vd., 2009:10). Bu endişe verici bulgulara rağmen matriks organizasyon yapısında çalışanların performanslarının değerlendirilmesine ilişkin (diğer bir deyişle matriksin insan tarafına dair) yapılan akademik çalışmaların sayısı çok azdır (Sy ve D'Annunzio, 2005: 40).

Matriks organizasyon yapısına ilişkin akademik çalışmalar 1970'li yılların sonu ile 1980'li yılların başında zirve yaparken ilerleyen yıllarda belirgin bir şekilde matriks organizasyon yapısına olan ilgi azalmıştır (Sy ve Côté, 2004:441; Sy ve D'Annunzio, 2005:40; Appelbaum vd., 2008:238). Bununla birlikte yapılan çalışmaların çoğunluğu matriks organizasyon yapısının yapısal tasarımı ve tanımına odaklanmıştır (Sy ve Côté, 2004: 441). Literatürdeki bu noksanlıktan yola çıkarak bu tez çalışması yapılmıştır.

Ford ve Randolph (1992), yazdıkları makalede literatürde matriks yönetimi, proje yönetimi, matris organizasyonu ve proje organizasyonu terimlerinin sıklıkla birbirinin yerine kullanıldığını belirtmişlerdir. Bu sebeple çalışmada ilk olarak proje ve proje organizasyonları incelenmiştir.

Nicholson (1998), "How Hardwired is Human Behavior?" adlı makalesinde matriks yapının en zor ve en az başarılı organizasyon yapılarından biri olduğunu söylemektedir. Makalede, evrimsel psikolojiye göre insanların içgüdüsel olarak bir seferde bir topluluğa, genellikle onlara daha yakın ve tanıdık olan bir bağlılığa yöneldiği belirtilmekte ve bu sebeple matriks yapının ikili komuta sisteminin uzun vadede sürdürülebilmesinin zorluğundan bahsedilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Nicholson'ın değindiği zorluğu anlayabilmek için matriks organizasyon yapısı incelendikten sonra matriks yapıdaki sorunlar ve çatışmalar incelenmiştir.

Matriks yapılarda uzman iş gücüne ihtiyaç duyulduğu için liyakat çok önemlidir. Diğer yandan matriks yapı, çalışanlara yeni kariyer fırsatları sunmaktadır. Çatışmalara açık olan yapıda rekabetin kontrolden çıkmasını önlemek için terfi ve atamaların liyakate göre yapıldığına, çalışanları ikna etmek önemlidir ve bu sebeple etkin bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulacaktır. Matriks organizasyon

yapısına uygun performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamaları ile ilgili fikirler edinebilmek için çalışmanın dördüncü bölümünde performans değerlendirme sistemleri ve beşinci bölümde ise, kariyer yönetimi detaylıca incelenmiştir.

Çalışmanın altıncı bölümünde ise, matriks organizasyon yapısına sahip işletmelerde uygulanmakta olan performans değerlendirme süreçleri ve kariyer yönetimi uygulamaları ile ilgili bulgular elde edilmek amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı kapsamında dokuz farklı sektörden toplam 87 işletme ile temasa geçilmiş ve 22 işletmenin beyaz yaka çalışanları ile görüşme yapılabilmiştir. Araştırmada yöntem olarak derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Derinlemesine görüşme için ise, belirlenen konu başlıklarında yarı yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır. Araştırma içeriğinde özellikle yönlendirici olmamak için matriks organizasyon yapısına ilişkin bir vurgu yapılmamıştır. Bu şekilde hem cevaplayıcılar yönlendirilmemiş ancak insan kaynakları süreçlerine ilişkin sorular ile işletmelerin performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamaları anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın kalitatif (nitel) bir araştırma olması nedeniyle örneklem büyüklüğünden çok, doğru veriye ulaşmak önemlidir. Sonuç olarak bulgular sadece bu örneklem ışığında değerlendirilerek incelenmiş ve kesinlikle genelleme yapılmamıştır. Araştırmanın daha sonraki araştırmalara değişken sağlayarak, bir temel teşkil etmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın son bölümünde ise, elde edilen bulgular tartışılmış ve konu ile ilgili fikirler tartışılmaya sunulmuştur.

Çalışmanın güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Öncelikle çeşitli maliyetler (zaman, kaynaklara ulaşım, parasal imkanlar vb. gibi) çalışmayı derinleştirmeyi imkansızlaştırmıştır. Diğer yandan örneklem büyüklüğü (işletme sayısı, görüşülen kişi sayısı) daha büyük olabilirdi. Fakat gerek covid-19 salgını (01 Aralık 2019'da Çin'in Vuhan kentinde başlayıp kısa sürede küresel bir pandemi halini almıştır), gerek dünya ve ülkemizdeki ekonomik durum, gerekse yöneticilere erişim zorluğu buna imkan vermemiştir. Bununla birlikte çalışmanın güçlü yönleri ve elde edilen bulgular, çalışmanın zayıf yönlerinden daha ağır basmaktadır. Diğer yandan literatürdeki eksiklikte göz önüne alındığında bu çalışmanın literatüre anlamlı bir katkı yapacağı düşünülmektedir.

II. PROJE VE PROJE ORGANİZASYONU

A. Tanımlar

1. Proje

Projenin farklı tanımlarını yapabiliriz. En basit hali ile projeyi tanımlamak istersek: "Bir proje, benzersiz bir ürün, hizmet ya da sonuç yaratmak için girişilen geçici maiyette bir çabadır" (Project Management Body of Knowledge [PMBOK] Guide Fifth Edition, 2013: 1). Başka bir deyişle proje "tanımlanmış bir amaç doğrultusunda belirli bir sürede tamamlanması gereken birbiriyle ilişkili aktiviteler bütünüdür" (Hazır vd., 2014: 1). Genel anlamıyla proje, belirli bir zaman aralığında, bir takımın yada alanında uzman kişilerden oluşan bir ekibin, kurum veya kuruluşun, sınırlı ve belirlenmiş kaynaklarla, hazırlanmış bir plan dahilinde ve kendine özgü bir ihtiyacın giderilmesi amacıyla optimum kaliteyi yakalama çabasıdır (Çorak, 2015:52; Barutçugil, 2008:14).

Tanımlardan yola çıkarsak proje tanımı yapılabilmesi için beş temel özelliğin bir arada bulunması gerektiğini söyleyebiliriz:

- Belirlenmiş bir amaç
- Belirlenmiş bir kapsam
- Kısıtlı bir süre
- Kısıtlı bir bütçe
- Bir benzerinin olmaması

Bir proje çalışması sonucunda ortaya çıkan çıktının kendine özgü bir yapıda olabilmesi, proje çalışmasının, mevcut sınırlamalar içerisindeki esnekliği ile ilişkilidir. Esneklik, malzemenin şekillenmesindeki düşünsel sınırlamaları ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır. Söz konusu esneklik ise, yaratıcı fikirlere, sahip olunan bilgi ile erişilebilen bilgi düzeyine, bilginin örgütsel yapı içerisinde bozulmadan ve kesintiye uğramadan dolaşımına ve en önemlisi ise, çalışanların düşüncelerini açıkça söyleyebilecekleri örgütsel kültüre sahip olmaya bağlıdır.

2. Organizasyon

Organizasyon, “düzenleme” anlamının yanı sıra “devlet, idare, toplum vb. nin düzenlenmiş hali” ve “kuruluş, kurum, teşkilat” anlamlarına da gelmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2018). Bir işletme için organizasyon (Mucuk, 2016: 158-160):

- Bir işin veya işlerin yapılabilmesi için, çalışanlar arasındaki iş bölümlerinin yapılmasını,
- Hiyerarşik yapının ve/veya fonksiyonel bölümlerin kurulmasını,
- İşin yapılacağı yerin düzenlenmesini,
- Malzeme, hammadde, makine, araç ve gereçlerin temini ve iş akışına uygun sıralanmasını,
- Yapılacak faaliyetlerin belirlenmesini
- Faaliyetlerin birbirleri ve işin unsurları ile ilişkilendirilmeleri sürecini ve süreç sonucunda ortaya çıkan yapıyı ifade eder.

O halde organizasyon fiil olarak düzenleme sürecini ifade ederken, isim olarak düzenli bir yapıyı ifade etmektedir (Koçel, 2018: 100).

Süreç olarak organizasyon, amacın belirlenmesi ile başlar, sürecin hangi aşamalardan geçip ilerleyeceğinin planlaması ve bu planların uygulanması ile devam eder. Her ne kadar süreç sonucunda ortaya düzenli bir yapı çıksa da, yapı var olduğu dış çevresi ve kendi yarattığı iç çevresinin etkileşimlerinin bir sonucu olarak sürekli bir dağılma veya dönüşüm ihtiyacı içerisinde olacaktır. Yapı, varlığını koruyabilmek için ihtiyaç duyduğu dönüşümleri gerçekleştirdiği ve dış çevresine uyum sağlayabildiği ölçüde bütünlüğünü koruyacak aksi takdirde dağılma sürecine girecektir. Bu sebeple yapının varlığını koruyabilmek için stratejik planlar hazırlanması, döneminin gerekliliklerine uygun bir yapılanmaya gidilmesi, hedef ve amaçlarını sürekli güncellenmesi, denetimler ve eğitimlerle iç ve dış çevresinin uyumlu halde kalmasına çalışılması gerekmektedir.

3. Proje Yönetimi

Proje yönetimi, proje hedeflerini gerçekleştirmek için, bir plan çerçevesi içerisinde kaynak ve emek girdilerini; hazırlama, organize etme, yöneltme ve kontrol etme aşamalarının ardından çıktıya dönüştürme sürecidir.

Proje Yönetiminde amaçlanan, “tanımlanan işi, en az maliyette, en kısa sürede ve optimum kalitede” yapmaktır (Tanes vd., 2011: 8).

Bir proje yönetiminde dokuz temel unsur (literatürde bilgi alanları diye de geçmektedir) aranır (Kömürlü ve Toltar, 2018: 253):

- Kapsam yönetimi: Projenin sınırlarının çizilmesi aşamasıdır. Projenin hangi işleri kapsadığı, hangi işlerin ise, kapsam dışında bırakılması gerektiği belirlenir.
- Zaman yönetimi: Projenin öngörülen zamanda başlayıp, bitmesi çok önemlidir. Projede oluşacak gecikmeler maliyet olarak yansıyacaktır.
- Maliyet yönetimi**:** Projenin belirlenen bütçe içerisinde kalması için maliyet unsurlarının bilinmesi ve kontrol altında tutulması gerekir.
- Kalite yönetimi: Projenin başlangıcından bitişine kadar ki geçen sürecin ve proje sonucunda ortaya çıkacak çıktının, istenilen kalite standartlarında olması beklenir.
- İnsan kaynakları yönetimi: Projeye katkı sunacak işgörenlerin projenin yapılması için gerekli olan bilgi, deneyim ve yetenekler ile sorumluluk alma bilincine sahip olması istenir.
- İletişim yönetimi: Projenin yapılması için gerekli bilgilerin proje çalışanları arasında etkin dolaşımı sağlanmalıdır. Bilgi paylaşımında yaşanacak sıkıntılar, projenin ilerlemesinde sıkıntılara yol açabilir.
- Risk yönetimi: Projeyi etkileyebilecek olası risklerin önceden tahmin edilip önlemeye yönelik çalışmalar bütünüdür.
- Tedarik yönetimi: Projenin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin sağlanması sürecidir.
- Entegrasyon yönetimi: Projenin tüm paydaşlarının eşgüdüm içerisinde çalışması projenin sağlıklı ilerlemesi için elzemdir.

4. Proje Süreci

Proje süreci dört aşamadan oluşmaktadır:

Birinci Aşama - Başlangıç: Projenin tanımı ve kapsamı belirlendikten sonra proje bütçesi oluşturulur. Bu aşamada ikinci adım iç ve dış paydaşların belirlenmesi ve projenin hedeflerinin açık ve net bir şekilde ortaya konmasıdır. Daha sonra proje yöneticisi atanır ve proje fazları tanımlanır (Çorak, 2015: 53).

İkinci Aşama - Planlama: Bağlı kalınacak süre, maliyet gibi sabitlerin ve iş akışındaki aşamaların belirlendiği ve olası olumsuz durumlara karşı alternatif çözümlerin saptandığı aşamadır. Yapılacak faaliyetler ve çalışanların görevleri de bu aşamada belirlenir.

Üçüncü Aşama - Yürütme/İzleme ve Kontrol: Proje bitimine kadar devam eden sürekli bir etkinliktir. Çalışmaların, hazırlanmış planlar doğrultusunda ilerleyip-ilerlemediği kontrol edilir. Plandan sapmalar varsa gerekli düzeltmeler yapılır Bu yüzden ilerlemenin sürekli izlenmesi ve kaydedilmesi gerekmektedir. Performansın ölçülmesinde negatif bir durum gözlenirse orijinal plana geri dönülür ya da geri dönüş maliyetli ise, alternatif planlara geçilir (Tanes vd., 2011: 31).

Dördüncü Aşama - Kapanış: Kapanış fazında çıktı artık ortaya çıkmıştır. Çıktının müşteriye tesliminden sonra, tedarikçi sözleşmeleri feshedilir, projenin kaynakları serbest bırakılır ve projenin kapandığı tüm paydaşlara iletilir. Proje analiz edilerek, "deneyim bilgeliği" gelecekteki proje üyelerine yardımcı olması amacıyla organizasyona geri transfer edilir (Watt, 2014: 22).

B. Proje Yönetiminde Organizasyon

Proje türü çalışmaların kendine has özellikler barındırması, farklı nitelikte malzemenin ve malzeme bilgisinin kullanım ihtiyacı, farklı alanlarda uzmanlaşmış işgücüne olan gereksinim ve durağan olmayan aksine sürekli değişimlerin yaşandığı bir sistemin varlığı gibi etkenler projeye özgü organizasyon yapılarının ortaya çıkmasını gerektirmiştir.

Bir proje organizasyonunun belirlenmesi için ilk adım amacın belirlenmesidir. İkinci adım, amacın gerçekleşmesini sağlayacak araç, gereç, malzeme ve bunların kullanım bilgilerinin saptanmasıdır. Üçüncü adım, amacın gerçekleştirilmesi için gerekli yetenek, bilgi ve deneyime sahip işgücü ihtiyacının belirlenmesidir. Dördüncü adım da ise, sıra beşerî ve maddi kaynakların iletişimini düzenleyecek yapının şekillenmesindedir (Barutçugil, 2008: 58).

Literatürde proje organizasyonu adı altında beş ayrı organizasyon yapısının ele alındığı görülmektedir (Koçel, 2018:344; Efil, 2015:428; Ariş, 2018:19):

- Fonksiyonel organizasyon yapısı
- Kurmay proje organizasyonu

- Saf (Arı) proje yapısı
- Proje odaklı organizasyon yapısı
- Matriks organizasyon yapısı

1. Fonksiyonel Organizasyon Yapısı

Klasik fonksiyonel organizasyon yapısının, rekabet, gelişen teknolojilerden etkilenme veya müşterilerin yenilik beklentisi gibi nedenler ile proje organizasyonu olarak kullanılmasıdır. Bu yapıda her bir işgören açıkça tanımlanmış bir üste bağlıdır ve uzmanlıklarına göre gruplandıkları birimlerde iş görürler (üretim, pazarlama, satış, muhasebe vb. gibi). Alanında uzmanlaşmaya gitmiş iş görenlerden oluşan fonksiyonel birimler, projenin kendi uzmanlık alanları ile ilgili kısmından sorumludurlar ve işgörenler, proje ile ilgili konularda kendi fonksiyonel yöneticilerine bağlıdırlar. Her birim proje ile ilgili görevlerini birbirinden bağımsız olarak yerine getirir. Bu yüzden, yapıda proje çalışması sırasında ekip çalışmasından ziyade grup çalışması yapıldığı söylenebilir. Projenin yapımından sorumlu diğer fonksiyonel birimlerin aralarındaki koordinasyonu, fonksiyonel birimlerin yöneticileri sağlar (Koçel, 2018: 345).

Rutin sayılacak işlerin tekrar tekrar yapıldığı birimlerden oluşan yapı da proje türü işler çok sık gerçekleştirilmez ve yapısından ötürü daha çok küçük çaplı projelerin gerçekleştirilmesine elverişlidir.

Fonksiyonel organizasyon yapısının bazı avantaj ve dezavantajları şunlardır (Kürkçüoğlu, 2006:63-73; Kurşunoğlu, 2017:11):

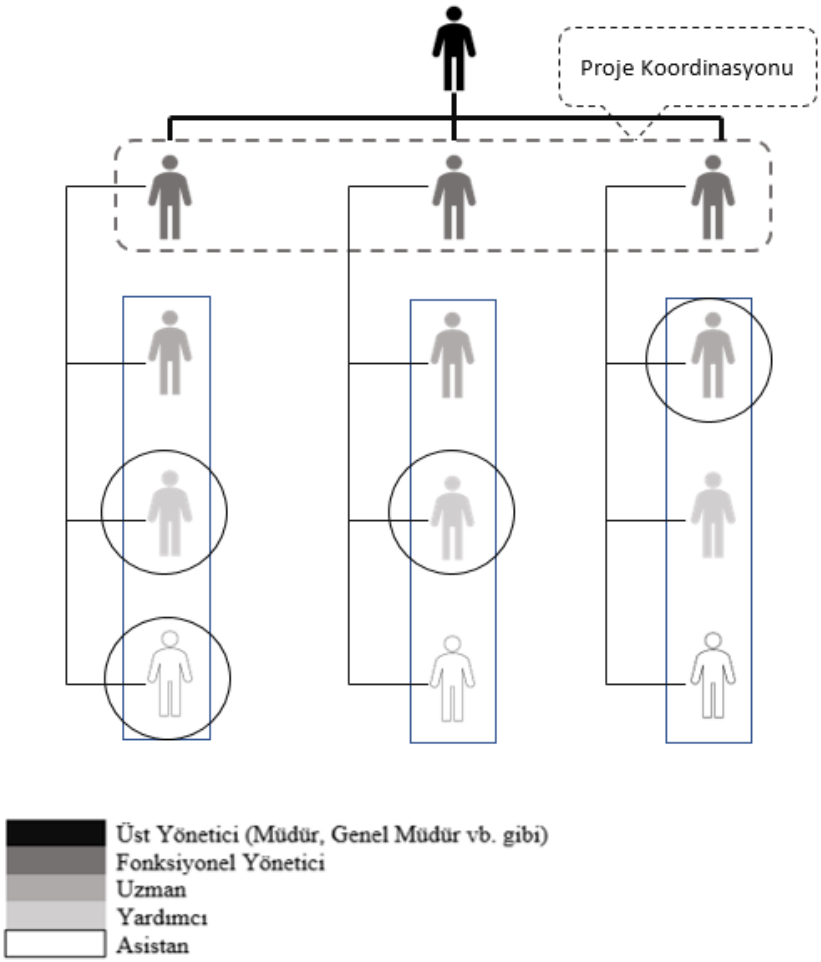
Avantajları

- Proje çalışanları tek bir yöneticiye rapor verir.
- Çalışanların uzmanlık bilgilerine ve deneyimlerine ulaşmak kolaylaşır.
- Proje çalışmasından edinilmiş bilgi ve birikim, birimler içerisinde kalır.
- Proje çalışmaları, çalışanlara farklı bakış açıları kazandırarak gelişmelerini sağlar.
- Proje çalışmaları, örgüt içi monotonluğu ortadan kaldırır.

Dezavantajları

- Proje çalışanları birbirlerinden bağımsız çalıştıkları için koordinasyon zorlaşmaktadır.
- Çalışanlar, projeyi angarya olarak görebilir.

- Çalışanlar, önceliği kendi rutin işlerine verebilir. Bu durum projenin aksamasına yol açabilir.
- Proje çalışmalarının, çalışanların işletme içi kariyerlerine etkisi az ya da hiç yoktur

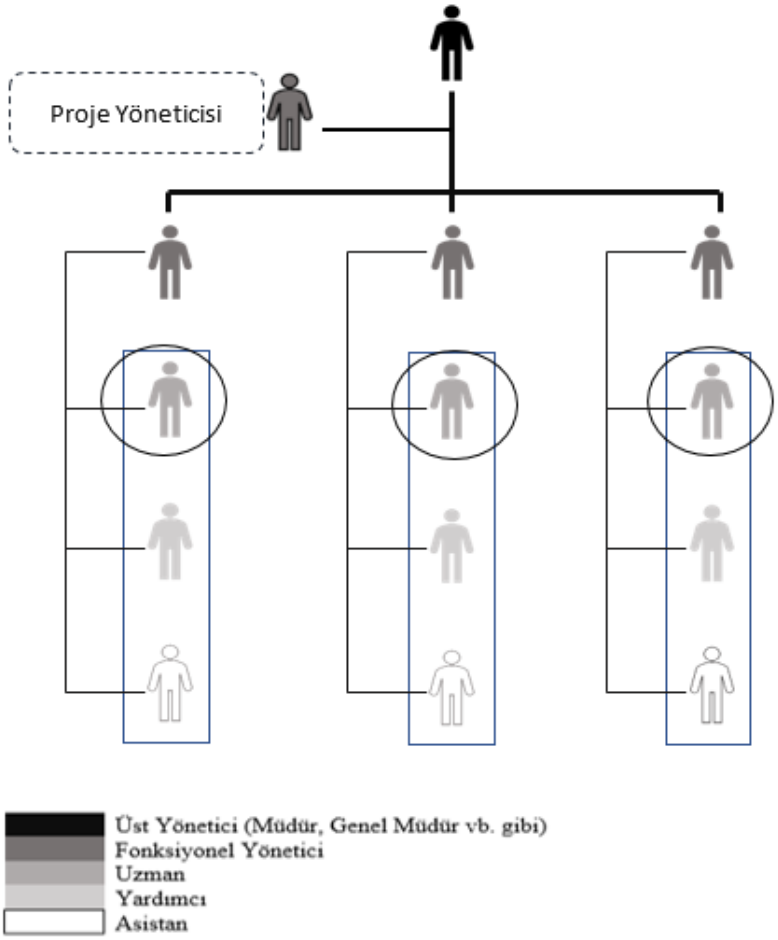


Şekil 1 Fonksiyonel Organizasyon Yapısı

2. Kurmay Proje Organizasyonu

Fonksiyonel organizasyon yapısında, proje deneyimi olan bir proje yöneticisinin danışmanlık misyonu ile projede; inceleme, çözümleme ve koordine etme gibi görevleri üstlenmesi ile oluşan yapıdır. Bu yapı ile amaçlanan üst yöneticinin yükünü azaltmak ve projenin deneyimli biri tarafından daha sağlıklı ilerlemesini sağlamaktır. Çalışanlar hem fonksiyonel yöneticilerine hem de proje yöneticisine bağlı çalışırlar. Buna karşın proje yöneticisinin emir-komuta yetkisi ve projeye karşı bir sorumluluğu bulunmamaktadır. Yapının doğasından kaynaklanan çift başlılık, proje sayısının

artması ile ortaya çıkan koordinasyon zorlukları, hangi uzmanın hangi projede görevlendirileceği ve projelerin önem derecelerine göre önceliklendirilmesi konularında yaşanan sıkıntılar, söz konusu yapının dezavantajlarını oluşturmaktadır (Toprak, 2010:10-11; Kurşunoğlu, 2017:12-13).

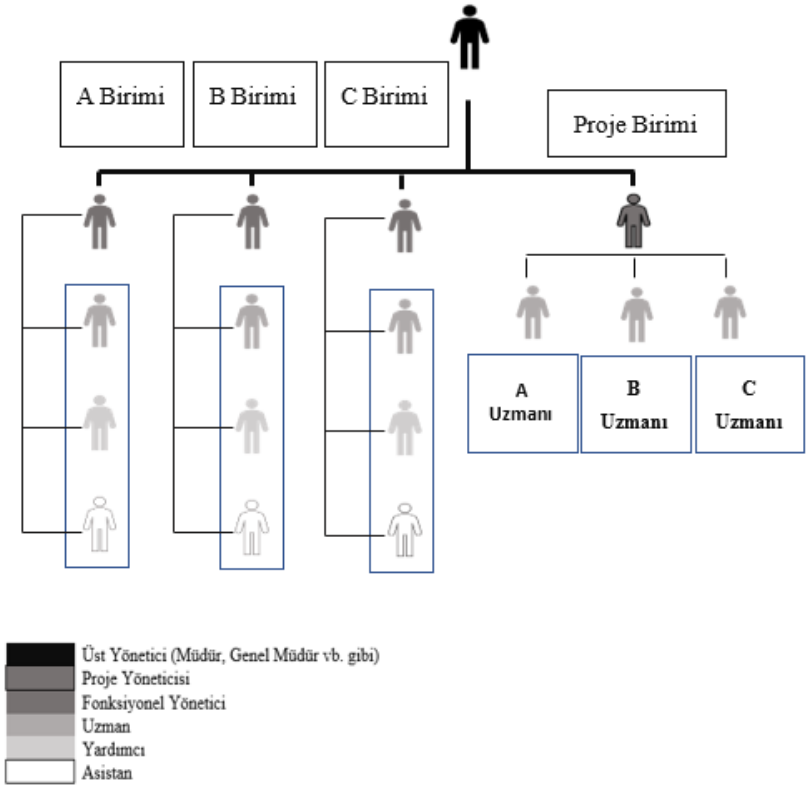


Şekil 2 Kurmay Proje Organizasyonu

3. Saf (Arı) Proje Yapısı

Projede çalışacak işgörenlerin, organizasyon yapısı içerisindeki fonksiyonel birimlerden, proje için oluşturulmuş birime nakilleri ile şekillenen yapıdır. Bu birim çatısı altında yapılacak tüm işlerden ve projenin sorumluluğundan söz konusu birimin başına atanan proje yöneticisi sorumludur. Bu birimde çalışan işgörenler proje yöneticisine emir-komuta bağı ile bağlıdır. "Geçici" nitelikteki bu yapıda görevli işgörenler, proje bitimi ile asıl fonksiyonel birimlerine geri dönerler (Koçel, 2018: 346). Bu yapı proje türü çalışmalar için elverişli bir ortam sağlasa da eğer işgücü

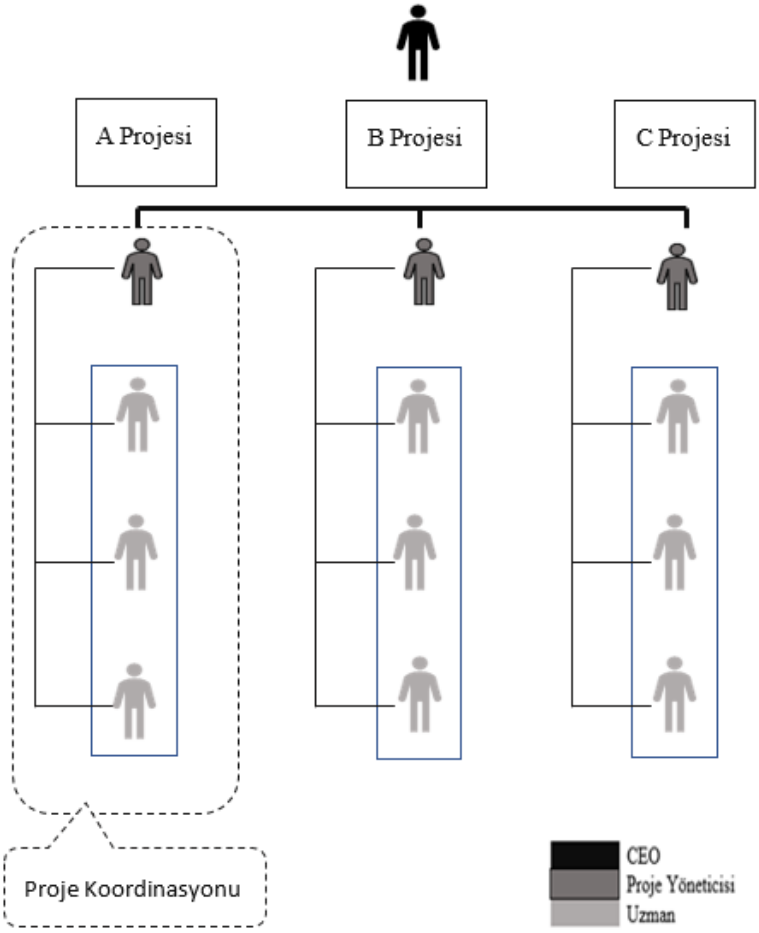
planlaması iyi yapılmamışsa fonksiyonel birimin ihtiyaç duyacağı uzman işgücü ihtiyacının, proje birimine atanması, örgüt içi çatışmalara sebep olabilir. Kaldı ki işgörenler proje bitiminde kendilerine ne olacağı konusunda endişe edebilir ve fonksiyonel birimde çalışan iş arkadaşları ile çatışma yaşayabilirler.



Şekil 3 Saf (Arı) Proje Yapısı

4. Proje Odaklı Organizasyon Yapısı

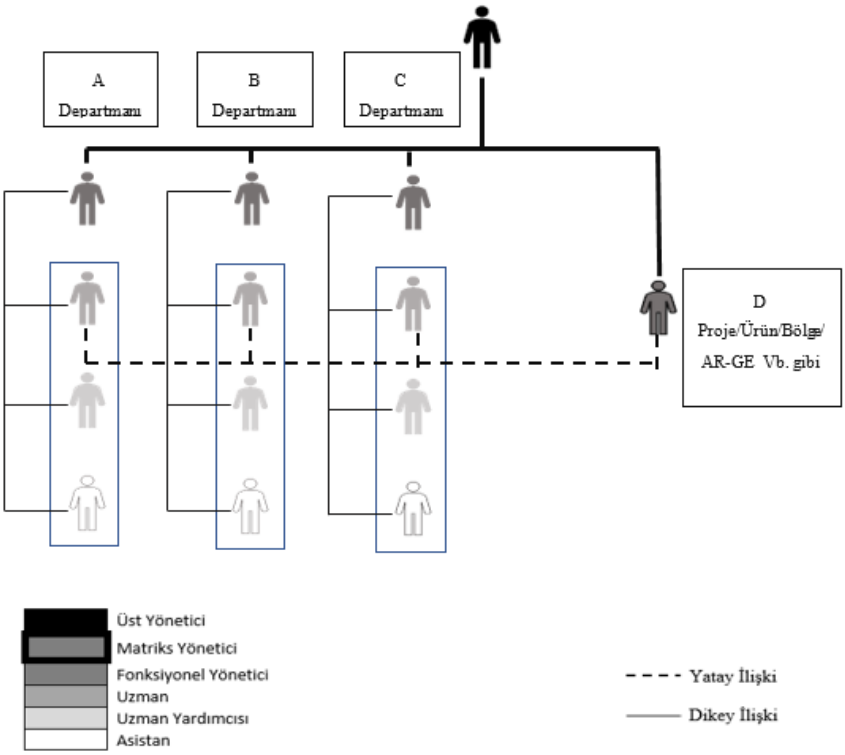
Eğer işletmenin ana gelir kaynağı proje çalışmalarından elde edilen gelir ise, işletme bu tarz bir yapılanma yoluna gitmektedir. Fonksiyonel organizasyon yapısının zıttı olarak, bu yapı, farklı konularda uzmanlaşmış iş görenlerin oluşturduğu proje birimlerinden oluşmaktadır. Yapıda işgören tek bir konuda uzmanlaşmanın yanında proje gereği yapılması gereken her işi yapabilecek donanımda olmalıdır. Kontrol ve yönetim proje yöneticilerinde olsa da proje yöneticilerinin idari işlerle de uğraşmak zorunda kalması, proje yöneticilerinin yükünü artırmaktadır. Proje odaklı çalışma yüksek performans sağlasa da proje birimlerinin, farklı projeler üzerinde çalışmalarına rağmen benzer işleri yapmaları, kaynak israfına yol açmaktadır (Ariş, 2018: 19).



Şekil 4 Proje Odaklı Organizasyon Yapısı

5. Matriks Organizasyon Yapısı

Ford ve Randolph (1992), yazdıkları makalede matriks organizasyon yapısı ve proje organizasyon yapısının literatürde birbirlerinin yerine kullanılabilen iki terim olduğunu belirtmişlerdir. Proje çalışmaları, matriks organizasyon yapısına geçme isteğini güdüleyen önemli bir motivasyon kaynağı olsa da matriks organizasyonunu sadece proje çalışmaları ile kısıtlamak mümkün olamayacaktır (Grubenmann, 2016: 1-2). Bu sebeple matriks organizasyon yapısı üçüncü bölümde daha detaylı olarak incelenecektir. Diğer yandan anlatım kolaylığı olması için çalışmanın ilgili kısımları iki boyutlu bir matriks düşünülerek yazılmıştır. Matriks yapının bir boyutunun fonksiyonel birim olduğu kabul edilmiş, ikinci boyutundan ise, "Matriks Boyutu" olarak bahsedilmiş ve bu boyutun yöneticisinden "Matriks Yönetici" olarak adlandırılmıştır.



Şekil 5 Matriks Organizasyon Yapısı

III. MATRİKS ORGANİZASYON

A. Matriks Organizasyon Yapısının Tanımı

Kuramsal altyapısı "Frederick W. Taylor'un 1900'lerde geliştirdiği işlevsel örgüt yapısına kadar" uzanan matriks organizasyon yapısına ilk olarak "1960'larda Amerika'da NASA kuruluşlarında rastlanmaktadır" ve hükümet sözleşme seçim sürecinin doğrudan üst yönetime bağlı proje odaklı bir sistem gerektirmesi sonucu havacılık endüstrisinin ihtiyaçlarını karşılamak için bir organizasyon aracı olarak başlamıştır (Peker, 1995:102; Eren, 1981:10; Kuprenas, 2003:51).

Matriks organizasyon kâğıt üzerinde tasvir edildiğinde, çalışanların hem fonksiyonel yönetici hem de proje yöneticisi altında çalıştığını gösteren örgütsel çizgiler bir matriks ızgarasını andırır ve matriks organizasyon terimi oluşmuş olur (Kuprenas, 2003: 51). Matriks organizasyon terimi ortaya çıkmış olsa da üzerinde uzlaşı sağlanmış bir tanımından bahsetmek zordur. Ford ve Randolph (1992), bu durumun sebebi olarak: Matriks yapının, kullanılmaya başlandığı 1960'lı yıllardan beri farklı sektörlerde faaliyet gösteren birçok firma tarafından çeşitli form ve biçimlerde kullanıldığı için, matriks organizasyon yapısını kullanan bir işletme ya da matriks organizasyon yapısı üzerinde araştırma yapan bir araştırmacı onu algıladığı ve/veya deneyimlediği şekli ile tanımlamakta bu da bir tanım karmaşasına yol açmaktadır diye belirmişlerdir.

Söz konusu karmaşıklığa rağmen matriks organizasyonu için bir tanım yapmak istersek: "verimlilik, koordinasyon ve kontrol" sağlamak amacıyla, fonksiyonel birimler ve "ürün, proje ve coğrafi bölge odaklı iş birimlerinin" birleşiminden ortaya çıkan bir yapıdır, denilebilir (Ülgen ve Mirze, 2013: 385). Bununla birlikte matriks organizasyon:

Çalışanlar açısından: fonksiyonel birimlerde çalışan uzman iş gücünün, iş yapmadığı yani atıl kalan zamanlarını, proje birimlerinin uzman işgücü ihtiyacını karşılamak için kullanmak ve onların hem uzmanlıklarını geliştirmek hem de onları yönetici pozisyonlarına hazırlamak (Şimşek ve Çelik, 2017: 138-140).

Fonksiyonel birimler açısından: konusunda uzman işgücünün bir araya getirildiği fonksiyonel birimlerde "biriken bilginin" projelere aktarıldığı dolayısıyla fonksiyonel birimlerin, proje birimleri için "bir kaynak" olarak kullanıldığı bir yapı (Koçel, 2018: 348):

Matriks birimleri açısından**:** işletmenin teknolojik ilerlemeler, toplumsal değişimler, rekabet gibi nedenlerle varlığını sürdürmek ve/veya rekabetçi kalabilmek için ihtiyaç duyduğu kendine özgü ürün, hizmet veya bilgiyi üretmek için kendi iç kaynaklarını kullanmasıdır, diyebiliriz (Eren, 1981: 11).

Matriks organizasyon yapısına sahip bir işletmenin en az iki boyutu vardır. Bu boyutlar ürün matriksine göre fonksiyon, ürün matriksine göre coğrafya, uzmanlık matriksine göre müşteri, fonksiyon matriksine göre proje gibi olabilmektedir (Burton vd., 2015: 39). Diğer yandan daha karmaşık matriks yapılarda, üç veya daha fazla boyuttun varlığından bahsedilebilmektedir. Bir işletme yalnızca ürün ve fonksiyonlara odaklanmakla kalmayarak coğrafi farklılıklar veya zorluklarla da başa çıkabilecek şekilde yapılandırılabilir (Sy ve D'Annunzio, 2005: 40). Burada önemli olan matriksin boyutlarından birinin diğer boyutlara nazaran baskın hale gelmesinin önüne geçmektir. Eğer bu duruma engel olunamazsa kağıt üzerinde matriks bir organizasyon olarak görülmesine rağmen baskın olan boyutun şeklini alan bir organizasyon yapısı haline gelecektir (Katz ve Allen, 1983: 4).

Matriks organizasyon yapısı, büyük iş hacmine sahip ve çeşitli alanlarda faaliyet gösteren firmalar tarafından kullanılmaktadır ve daha çok orta ölçekli projeler için elverişlidir. Matriks organizasyon yapısının kullanıldığı sektörler şunlardır (Kargül, 1984:152; Koçel, 2018:341; Özalp, 1988:27-28; Gazioğlu, 1994:27; Dal, 2006:9):

- **Üretim işletmelerinde**
  - Uzay çalışmaları
  - Kimya endüstrisi
  - Elektronik endüstrisi
  - Ağır endüstri malları üreten işletmelerde
  - Tekstil ve hazır giyim sanayii
- **Hizmet işletmelerinde**
  - Borsa İşletmelerinde
  - Banka İşletmelerinde

- İnşaat İşletmelerinde
- Sigorta İşletmelerinde
- Perakende İşletmelerde
- Reklam İşletmelerinde
- Danışmanlık İşletmelerinde
- Muhasebe İşletmelerinde
- Otel işletmelerinde
- AR-GE birimleri
- Taahhüt sektörü
- İlaç endüstrisi

- **Kar amacı gütmeyen işletmelerde**
  - Belediyelerde
  - Hastanelerde
  - Üniversitelerde
- **Uluslararası işletmelerde**

B. Matriks Organizasyon Yapısına Geçiş Nedenleri, Avantajları ve Dezavantajları

Klasik organizasyon yapıları, pazarların gittikçe karmaşık hale gelmesinden dolayı günümüz pazar ihtiyaçlarına yeterli cevabı veremeye bilmektedir. Bunun temel sebepleri şunlardır (Sy ve Côté, 2004: 439):

- İşlerin hızı artmaktadır.
- Bilgiye erişim kolaylaşmıştır ve oluşan bilgi bolluğu örgütleri bunaltabilmektedir.
- Pazarlar daha küresel hale gelmiştir.
- Rekabetin yoğunluğu artmaktadır.

Dış çevrede görülen bu karmaşıklık işlerin de karmaşıklaşmaya başlamasına yol açmaktadır ve işletmelerin büyümesi ile birlikte bir iş bölümü ihtiyacı ve farklı iş gruplarının oluşması eğilimi görülmektedir. Bu durum birden fazla iş hedefinin açığa çıkmasına yol açar ve işletmenin faaliyet gösterdiği ortamın karmaşıklığı iş hedeflerinin takibini zorlaştırır. Diğer yandan işletmeler rakipleri ile rekabet edebilmek için çeşitli stratejik planlar yapmaktadırlar. Kimi firma yeni ve benzersiz

bir ürün geliştirebilmek için inovasyona ağırlık verirken, kimi firma taklit veya benzer ürün çıkarmayı tercih etmekte, kimi firma yeni pazar arayışına girerken kimi firma ise, teknoloji odaklı stratejik planlar geliştirmektedir. Matriks organizasyon, işletmelere, iş hedeflerine eşit oranda odaklanma fırsatı sağlarken iki ya da daha fazla stratejik planı birleştirebilme imkanı da sağlamaktadır (Sy ve Côté, 2004: 442; Burton vd., 2015: 39).

Matriks organizasyon yapısına geçmek için dört temel nedenden bahsedilebilmektedir (Sy ve D'Annunzio, 2005: 40-41):

- İşletmelerin birden fazla iş hedefine odaklanmasını sağlar,
- Bilgi yönetimini kolaylaştırır,
- Şirketlerin ölçek ekonomisini kullanmasını sağlar,
- Çevresel taleplere tepkiyi hızlandırır.

Her yapı çeşitli avantaj ve dezavantajları içerisinde barındırır. Matriks yapının avantaj ve dezavantajları şunlardır (Hanover Research, 2013: 8-10):

Matriks yapının avantajları:

- İşletme içerisinde kaynakların paylaşımında esneklik sağlar. Çalışanlar da bir kaynak olarak düşünülürse işletme içerisinde, bilgi ve yeteneklerine ihtiyaç duyulduğu yerlerde çalışanın görevlendirilebilmesini sağlar.
- Farklı bölümlerden çalışanların birlikte çalışması ile işletme içerisinde bilgi akışı hızlanır ve kişiler arası iletişim artar.
- Çalışanların işlerinde daha çok söz sahibi olması ve görüşlerini daha rahat ifade edebilmeleri çalışan memnuniyetini artırdığı gibi kişilerin özyönetimlerini de geliştirir. Ayrıca matriks yönetim çalışanlara kariyer geliştirme fırsatı da sunmaktadır.

Matriks yapının dezavantajları:

- Birden fazla yöneticiye bağlı olarak çalışmak iç karmaşıklığa yol açabilmektedir. Yöneticiler arasında rekabetin kontrolden çıkması, çelişen direktifler, kaynaklar ve güç için rekabet bu durumun başlıca sebepleridir.
- Matriks organizasyon yapısı beraberinde yönetici sayısında bir artış da getirdiği için genel gider maliyetlerinde artış sağlar.

- İşletme içerisinde belirli bir oranda kaynağın varlığından bahsedilebilmektedir. Kaynaklara olan talep artışları, kaynak kıtlığına yol açtığı gibi iç rekabeti de kontrolden çıkarabilir.

C. Matriks Organizasyon Yapısına Geçiş Gereklilikleri

Kıvanç (1997) ve Alpay (1988)'e göre matriks organizasyon yapısına geçiş gereklilikleri şunlardır:

- Büyüklük: İşletmeler büyüdükçe çalışan sayısı da artmakta, çalışan sayısının artışı ise, çalışanların uzmanlıkları çerçevesinde belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu birimler altında toplanmaları zorunluluğunu doğurmaktadır. Birimler içerisinde uzmanlaşmış görev dağılımları ve birimler arası iş bölümünün gelişmesi iş hacmini artırmaktadır. İşletmenin büyümesi ile ortaya çıkan bu karmaşıklık, işletmeyi bir organizasyon yapısı kurmaya ya da organizasyon yapısını değiştirmeye iter. Büyüklük, matriks yapıya geçmek için tek başına yeterli değildir. Büyümenin yanı sıra dinamik bir çevrenin varlığı ve ekonomik ölçeğinde uygun olması gerekir.
- Teknoloji: İşletmelerde giderek artan teknoloji kullanımı üretimde etkinlik ve verimliliği artırırken, işletme içerisindeki her bir bireyi dolayısıyla işletmeyi etkilemekte, değişimlerin hedefi haline getirmektedir. Bu etkileme teknolojinin kullanım oranı, biçimi ve çeşitliliği ile doğru orantılıdır. Eğer işletme içerisinde teknoloji kullanımı yoğun ve çeşitlilik gösteriyor ise, işlerin standartlaşması zorlaşmakta bu da işin niteliğini karmaşık hale getirmektedir. Bu durum iç bağımlılığı artırmakta, matriks organizasyon yapısı için gerekli ortamı hazırlamaktadır.
- İç bağımlılık: Her fonksiyonel birimin faaliyetlerinin, diğer birimleri etkileme oranına bağlı olarak iç bağımlılık oranı da artar ya da azalır. İç bağımlılığın artış oranının tetiklediği etkileşim, bir fonksiyonel birimde gerçekleşen gecikmenin ya da aksaklığın diğer birimleri etkilemesine yol açar. Bu durum, ortak kararların alınmasını gerekli kılar, kararların alınması için yapılan grup çalışmaları ile de işletme içerisinde yatay ilişkiler gelişir. Koordinasyonun karmaşıklaşması, fonksiyonel birimler içerisinden ya da işletme içerisinden herhangi biri veya birilerinin görevlendirilmesi ile fonksiyonel birimlerin amaçları ile işletme amaçlarının uyumlaştırılmaya çalışılmasına yol açar. Bu bütünleştirici çaba, fonksiyonel birimlerin rapor vermek durumunda oldukları yöneticilerin yanı sıra rapor verilmesi gerekilen ikinci bir

görevlinin ortaya çıkmasına yol açmakta, yetkilerin paylaşılması ile beraber de matriks organizasyonun gereği olan iki üstlü sistem ortaya çıkmaktadır.

- Pazar (Çevre) koşulları: İşletmeler, dış çevrelerinin doğal, politik, ekonomik, sosyal, kültürel, hukuki ve teknolojik durumundan etkilenmektedirler. İşletmeleri açık bir sistem yapan bu durum, varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan karlılığı sağlamak için işletmeleri, çevreye ve pazar koşullarına uyum göstermeye zorlamıştır. Zorunluluklar ve değişimler, işletmelerin yapılarını, amaç ve hedeflerini sürekli olarak revize ederek çevre ve pazar koşullarına uyumlu hale getirmelerini gerekli kılar.
- İletişim: İşletme içerisinde mevcut işleri yapılabilmek, dış çevrede yaşanan değişimlerin farkına varılabilmek, bilgiyi işletme içerisinde dağıtabilmek ve çalışanların birbirlerini tanıyabilmelerini sağlamak için iletişime ihtiyaç duyulur. Matriks organizasyon gibi yapılarda çalışanların bireyler arası iletişimde beceri edinmeleri gerekmektedir.
- Ekip çalışması: İşlerin karmaşıklaşması, bir ürünün ya da hizmetin sadece bir kişi tarafından yapılabilmesini imkânsız kılmıştır. Ekipler de bu nedenle kurulmuş olan, sorumluluk ve yetkilerin paylaşıldığı, ortak hedef ve amaçlar için bir araya gelmiş bireylerden oluşan topluluklardır. Ekip üyeleri belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için aralarında rol dağılımları yaparlar. Rol dağılımları bireylerin uzmanlık alanlarına, bilgi ve deneyimlerine uygun olmalıdır ve her bir birey, kendi rolünü iyi bilmenin yanında benimsemelidir de. Ekip üyeleri kendi bilgi ve deneyimlerini ekibin diğer üyeleri ile paylaşmak zorundadırlar ve bu paylaşımı yapabilmek için de iletişime ihtiyaç duyarlar.

Belirlenmiş ekip lideri hedefleri belirler ve önceliklendirir. Ekibin üstlendiği sorumlulukların belirlenmesi, ekip toplantılarının planlanması ve yürütülmesi, yapılacak aktiviteler, kontrol ve değerlendirme de ekip liderinin görevidir. Unutulmamalıdır ki iyi bir liderlik etkili iletişimden geçmektedir.

D. Matriks Organizasyon Yapısına Geçiş Süreci

Matriks organizasyon yapısının başarısı için kritik önemde olan üç temel faktör bulunmaktadır (Burton vd., 2015: 38). Bu faktörlerin ilki: matriks yapıya geçmek için güçlü nedenlerin olması iken, ikincisi: kritik öneme sahip olasılıkların matriks ve amacı ile hizalanması ve üçüncüsü ise: matriks boyutlarının bir araya geldiği kavşakların dikkatlice yönetilmesidir.

Bu faktörlerin yanı sıra aşağıda ki sorular hem matriks yapıya geçme kararı verilirken hem de matriks yapıya geçme kararı verildikten sonra önemli olacaktır (Hanover Research, 2013: 16-17):

Matriks organizasyon yapısına geçme kararı verilirken

- Kuruluşun iş modeli nedir ve etkin bir şekilde çalışabilmesi için matriks yapının karmaşıklığı gerekiyor mu?
- Organizasyonun kültürü nedir ve bir matris yapısında belirtilen yaklaşım değişikliklerini destekleyebilir mi?
- İşgücü nedir ve değişme kabiliyeti ve esnekliği var mı?
- Maliyet nedir ve matris çalışmasını benimsemek için gereken karmaşıklığa girmenin bir mantığı var mı?
- Kapsam nedir ve işin içinde matris çalışmasından diğerlerinden daha fazla fayda sağlayacak alanlar olabilir mi?

Matriks organizasyon yapısına geçme kararı verildikten sonra

- Yetki olmadan sorumluluk ve hesap verebilirlik ile nasıl etkin bir şekilde çalışırız?
- Birden fazla patronun beklentilerini nasıl yönetiriz?
- Belirsiz ve değişen raporlama hatları ile baş etmenin en iyi yolu nedir?
- Farklı kültüre sahip çalışanları
- Mesafe/zaman/kültür ile ayrılmışları en iyi nasıl etkileyebiliriz?
- İletişimi nasıl yönetiriz?
- Nasıl çatışma yönetirim?
- Rutin ilişkileri nasıl geliştiririz?
- Rol özelliklerini ve performans hedeflerini nasıl netleştiririz?

Üç kritik faktörün varlığı ve sorulara verilen olumlu cevaplarla birlikte işletme, "kurum içi beklentileri ve düşünce biçimlerini yeniden düzenlemeli" ve matriks yapıyı destekleyici bir kültürün inşasına çalışmalıdır (Hanover Research, 2013:17-18; Kargül, 1984:158). Matriks kültürün inşası kolay olamayacaktır. Bu nedenle matriksin boyutları kurulmadan önce çalışanlar bilgilendirilmeli ve onlardan beklenilen davranışlar kendilerine tebliğ edilmeli ve gerek görülen eğitimler çalışanlara verilmelidir.

İşletme, matriks boyutlarını kurmadan önce elindeki işgücünün uzmanlık seviyesini de iyi etüt etmeli, kurulmak istenilen matriks boyutu için ihtiyaç duyulacak uzmanlık seviyesinden geride olunması halinde eğitimler yoluyla veya uzman işgücü teminiyle bu açığı kapatmalıdır. Diğer yandan iyi yapılmamış işgücü planlaması işletmeyi zor durumda bırakabilecek etmenlerden biri olacağından işgücü planlaması, hem fonksiyonel birimlerin hem de matriks boyutlarının uzman işgücü ihtiyacını aksaklıklara yol açmadan giderecek şekilde yapılmalıdır. Kurulacak matriks boyutunun devamlılık arz etmesi halinde boyut çalışanlarının görev tanımlarının yapılması ve sorumluluklarının belirlenmesi önemlidir. Bunun yanında devamlılık arz eden çalışmaların bir sonucu olarak, matriks boyutu için yönetici görevi tanımlanır ve kurulmuş olan matriks boyutunda yapılacak işleri yönetmesi için, yönetici görevlendirilir. Son aşamada ise, matriks boyutunun yönetimi ile ilgili birimler kurulur ve yapı şekillenmiş olur (Ergünay, 2003: 14).

Matriks yapının kurulması, matris organizasyona geçiş için tek başına yeterli değildir. Matriks organizasyona geçiş için gerekli diğer unsurlar şunlardır (Efil, 2015: 433):

- Organizasyon süreçlerinin belirlenmesi, tanımlarının yapılması ve gruplanması gerekir.
- Örgüt kültürünün, matriks organizasyon yapısındaki roller ve ilişkilerle uyumu sağlanmalıdır.
- Matriks organizasyon yapısı içerisindeki davranışlar belirlenmelidir.

1. Koşulların Uyumu

Matriks yapıya geçiş, işletmenin "kendi kültürünü, liderliğini, bilgi paylaşımını, bilgi teknolojisini ve teşvik sistemlerini gerektirir" (Burton vd., 2015: 40). Oluşturulacak kültür çalışanların davranışlarını değiştirmelerini sağlarken, yeni liderlik anlayışı çalışanları, matriks yapıya uygun bir şekilde çalışmaları için yönlendirecektir. Bilgi paylaşımı sayesinde kişiler arası iletişim artarken ihtiyaç duyulan bilginin hızlı bir şekilde paylaşılabilmesi veya katma değer yaratacak bilginin işletme içerisinde saklanması ve paylaşılabilmesi için bilgi teknolojilerine ihtiyaç duyulacaktır. Teşvik sistemleri ise, çalışanın matriks çalışmalarını angarya iş olarak görmesinin önüne geçecek ve çalışanı motive edecektir. Başarılı bir matriks yapı için bu koşulların uyumu önemlidir.

2. Kavşakların Yönetimi

Kavşak, matriks yapı kağıt üzerinde çizildiğinde bir sıra ile bir sütunun kesiştiği yere denilmektedir. Matriks yapı içerisinde çalışan bir işgören bir kavşakta matriksin kavşağa bağlı tüm boyutlarını görebilmektedir. Bu boyutlar işgören için birden fazla yönetici, farklı beklentiler ve çelişen hedefler anlamına gelecektir. Farklı beklentiler ve çelişen hedeflerin çatışmalara yol açmaması için kavşak noktalarında hangi kararları kimin alacağı belirli olmalı ve oluşturulacak teşvik sistemi kavşak noktalarındaki faaliyetleri desteklemelidir. Diğer yandan bilgi, kavşaklar üzerinde bir aksamaya ulaşmadan zamanında dolaşabilmelidir. Çünkü alınacak kararlarda yaşanacak her gecikmenin işletmeye bir maliyeti olacaktır (Levinthal ve Workiewicz, 2018: 208; Burton vd., 2015: 41-43).

E. Matriks Organizasyon Yapısının Özellikleri

Matriks organizasyon yapısında, kurulan matriks boyutu (proje, ürün, coğrafya vb. gibi) ihtiyaç duyduğu uzman işgücünü, fonksiyonel birimlerden "geçici ya da sürekli" olarak temin eder ve faklı alanlarda uzmanlaşmış işgücü ihtiyacını şirket kaynaklarından temin etmiş olur (Ülgen ve Mirze, 2013: 385). Çalışan, bu durumda fonksiyonel birim yöneticisine karşı sorumlu olmanın yanında, matriks boyutundaki çalışması boyunca matriks yöneticisine karşı da sorumluluk üstlenir. Böylece matriks organizasyon yapısının en önemli özelliği olan ikili komuta sistemi oluşmuş olur ve yetki; bilgi ve yetenekten gücünü alırken, pozisyon ve mevkiler bu anlamda yerini sorumluluklara bırakır (Peker, 1995: 107).

Ford ve Randolph (1992), yazdıkları makalede ikili komuta sisteminin kurulması ile fonksiyonel yöneticilerin, çalışanlarının çaba ve etkileşimlerini fonksiyonel bölüm altında yapılan işlere yönlendirirken, işleri ile ilgili teknik ve teknolojik gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmalarını sağladıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte fonksiyonel yönetici, kaynakların dağıtımından, bölüm içerisinde yapılan işlerin teknik yönünden ve yapılan işlerle ilgili teknoloji geliştirmek ve kullanmaktan sorumluyken, kurulmuş olan matriks boyutunun geliştirmeye çalıştığı ürün, hizmet veya süreçlerin teknik bütünlüğünü sağlamakla da görevlendirilmiştir (Mucuk, 2016:159; Katz ve Allen, 1983:3).

Matriks yöneticisi ise, matriks boyutu içerisinde çalışan farklı disiplin ve teknik uzmanlığa sahip çalışanların entegre biçimde çalışmalarından ve yapılan işlerin koordinasyonundan sorumluyken ayrıca yapılan işlerin süresinde tamamlanmasından, yapılan ürün, hizmet veya süreçlerin tasarım ve içeriğinden ve işle ilgili kısıtlara (zaman, kaynak, bütçe) uymaktan da sorumludur (Şimşek ve Çelik, 2017:137; Katz ve Allen, 1983:2-3).

Matriks organizasyon yapısında, tarafların birbirleri ile olan ilişkileri, iki tür ilişki üzerine şekillenir. Birbirlerine karşı üstünlükleri olmayan bu iki tür ilişkiden biri fonksiyonel birimlerde uygulanan dikey ilişki, diğeri ise, matriks boyutunda uygulanan yatay ilişkidir. Fonksiyonel birimlerde uygulanan dikey ilişki, hiyerarşik bir sistem içerisinde işletme içi emir ve yönergelerin en üst kademeden, en alt kademeye doğru, işletme içi rapor, istek ve bilgi vermenin ise, en alt kademeden, en üst kademeye doğru gerçekleştiğini ifade eder. Matriks boyutunda uygulanan yatay ilişki ise, örgüt içerisinde aynı pozisyonda bulunan çalışanların birbirleri ile girdikleri iletişimi ifade eder. Yatay iletişimde eşitler birbirlerini ikna etme yolu ile etkilerler. Yatay iletişim ile amaçlanan ise, farklı konularda uzmanlaşmış ve aynı pozisyonda bulunan çalışanların birbirleriyle ve işletme içerisinde ki birimler arası iletişimi sağlayarak örgüt içi koordinasyonu ve örgüt içi bilgi akışını sağlamaktır (Aziz ve Dicle, 2017: 64-65).

Matriks organizasyon yapısı içerisinde yatay ve çapraz iletişim kanallarına olanak verilmesi ve işletmenin dış çevre ile temas eden birimlerinin fazlalığı haberleşme sistemini etkin kılmıştır (Kıvanç, 1997: 50).

Merkezileşmeyi, üstün astına direk emir vermesi ve astın sadece verilen emirin gereklerini yerine getirmesi olarak tanımlarsak, merkezkaçlaşma; üstün sadece genel bir çerçeve çizmesi, astın ise, bu çerçeve içerisinde kalarak kendi bilgi, deneyim ve imkanları oranında bir karar alması ve uygulamasıdır, diyebiliriz (Aykar ve Somay, 1981: 174). Matriks organizasyon yapısında, karar verme ve bu kararı uygulama mercilerinin sayısı artmıştır. Bu durum yapıda, merkezileşmeden ziyade merkezkaçlaşma eğilimi olduğunu gösterir.

Matriks organizasyon yapısında, fonksiyonel birimlerde standartlaşmanın varlığından söz edebilsek de matriks boyutunda ve matriks çalışanları aracılığı ile işletmenin genelinde bir standartlaşmadan bahsetmek zordur. Matriks organizasyona,

yeni ve yaratıcı fikir ve faaliyetleri işletme bünyesi içerisinden çıkarmak için başvurulmuştur. Bu sebeple işlerin ve faaliyetlerin yerine getirilmesi için izlenecek kesin yol ve yöntemlerin varlığı amacın gerçekleşmesini engelleyecektir (Eren, 1981: 13).

Kurulan matriks boyutları içerisinde yapılan işlerin kendine has özellikler barındırması, çalışılan her işte o işe özgü ayrı bir örgütlenmeye gitmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu dönüşümün gerçekleştirilebilmesi ise, işletme yapısının esnekliği ile ilgilidir. Matriks organizasyon yapısında birbirinden farklı işlerin süreklilik göstermesi, yapının esnekliğini zorunlu kılmaktadır.

F. Matris Organizasyon Yapısının Örgüt ve Çalışan Açısından Önemi

Matriks yapının süreklilik kazanması ile zaman içinde geleneksel örgütlerdeki kişisel ve örgütsel gelişimin önünü tıkayan hiyerarşik yapı ve bu hiyerarşik yapının zorunlu kıldığı otoriter ilişkiler yerini yatay ve çapraz ilişkilerin hâkim olduğu, mevkiinin değil bilgi ve yeteneklerin ön plana çıktığı bir yapıya bırakacaktır. Uzun soluklu bir evrimin bir sonucu olacak bu yapı da birey kendi kendinin denetleyicisi ve kendinin kılavuzu olacak, örgüt ise, bireylerin kendi amaçlarını örgüt amaçları ile bütünleştirebilecekleri ve örgütün başarısı için kendilerini adayabilecekleri ortamı yaratmış olacaktır. Bununla birlikte uzun vadede birey, hiyerarşik yapı içinde kendine verilen görevleri yerine getiren sorumlu personelden, düşüncelerini ifade edebilen, kendini geliştiren, uzmanlık bilgisini işlere yaratıcı bir şekilde aktarabilen ve kendisine güvenildiğini hisseden örgütsel vatandaş konumuna yükselecektir (Peker, 1995: 106).

Matriks bir yapıda, çalışanlar matriks boyutlarında çalışarak hem uzmanlıklarını geliştirmekte hem de yönetici kabiliyetlerini geliştirerek yönetici pozisyonuna hazırlanmaktadırlar. Diğer yandan matriks yapısı içerisinde yatay ve çapraz ilişkilerin varlığı ve matriks çalışmalarında kararların tartışılarak alınması, daha katılımcı ve demokratik bir örgüt iklimini sağlar. Bu örgütsel iklim ve kariyer geliştirme fırsatları çalışanların örgüt aidiyetlerini ve bağlılıklarını artırır. Bu sayede işletme içinde var olan ve matriks çalışmalarında edinilen eski/yeni bilgi ve deneyimler işletme içerisinde korunarak bilgi ve deneyimli işçi havuzu oluşması sağlanır. Böylece bilgi ve deneyimlerin her yeni matriks çalışmasına aktarılabilmesinin yanında matriks çalışmalarında ortaya çıkan sorunlarında daha çabuk çözülmesi sağlanmış olur.

Matriks yapı sayesinde işletme içerisinde dikey ve yatay bilgi akışındaki artış işletme içi koordinasyonu artırır ve bu sayede kaynakların atıl kalmasının önüne geçilerek verimlilikte artış sağlanır. Bu durum ve matriks yapının işletmeye sağladığı esneklik, örgütün çevre koşullarına daha çabuk adapte olmasını ve faaliyetlerinin çeşidini artırarak müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verilebilmesini sağlar.

G. Matriks Organizasyon Yapısı İçerisinde Roller

1. Üst Yönetim

Üst yönetim, önderlik, hakemlik, işletmenin stratejik planlarının oluşturulması, örgüt amaç ve hedeflerinin belirlenmesi gibi işlerden sorumlu olmakla beraber matriks organizasyon yapısında, üst yönetim yetkilerinden bazılarını birim yöneticilerine devreder (Eren, 1981: 10). Günümüz dünyasının şartları, teknolojinin ve bilginin hızlı değişimi, hitap edilen pazar ve müşteri sayılarındaki artış ve farklılıklar bir yöneticinin her konuda yeterli bilgiye sahip olmasını dolayısıyla da karar almasını zorlaştırmaktadır. Bu sebeple matriks organizasyon gibi modern organizasyon yapılarında tüm yetkilerin bir merkezde toplanması uygulamasından vazgeçilmektedir.

Üst yönetim, operasyonel kararların alınmasını birim yöneticilerine bırakmakla beraber denetleme görevini yerine getirmeli ve matriks yöneticilerinin arasında yaşanacak olası sorunlarda hakem rolü üstlenmelidir (Efil, 2015: 434). Ayrıca üst yönetim, işletme içi güç dengesini uygun bir ahenkte tutmaya çalışmalı, gerekli durumlarda değişen dışı faktörlere uygun hale getirmelidir.

2. Fonksiyonel Yönetici

Fonksiyonel yöneticiler kaynakların temini ve dağıtımı, teknoloji geliştirme ve yöneticisi olduğu fonksiyonel bölümün yapmakla yükümlü olduğu işlerin yürütümü gibi işlerden üst yönetime karşı sorumludurlar. Fonksiyonel yöneticiler matriks boyutlarının ihtiyacı olan uzman işgücünü ilgili matriks boyutuna yönlendirebilmeli ve fonksiyonel bölüm çalışanlarının bilgi düzeylerini güncel tutacak faaliyetleri organize ederek, astlarının gelişim düzeylerini takip etmelidirler. Şu konulardaki kararlar, doğrudan fonksiyonel bölüm yöneticilerine aittir (Şimşek ve Çelik, 2017:137; Koçel, 2018: 349):

- İşler nasıl gerçekleştirilecek?
- Hangi yöntem ve usuller kullanılacak?
- Bu işleri kim yapacak?
- Bu işler nerede yapılacak?
- Fonksiyonel uzmanlık ne ölçüde proje uygulamasına aktarılacak?

3. Matriks Yöneticisi

Matriks yöneticisi, yapılacak işle ilgili süreçlerin planlanması, yürütülmesi, sorunların çözümü ve yapılacak işin belirlenmiş kısıtlar içerisinde ve istenilen kalitede bitmesini sağlamaktan üst yönetime karşı sorumludur. Matriks yöneticisinin görevi emir vermek değil aksine ekip üyelerini ikna etmek ve kararlara katılımlarını teşvik etmektir. Bir matriks yöneticisi, ekip üyeleri arasında dengeyi ön plana çıkarmalı, ekip üyelerinin uzmanlıklarını işe katkı sağlayacak bir şekilde sergilemelerinin önünü açmalıdır. Şu konulardaki kararlar doğrudan proje yöneticisine aittir (Koçel, 2018: 348-349):

- Hangi işler yapılmalı?
- Bu işler ne zaman yapılmalı?
- Bu işler neden yapılmalı?
- Bu işler için ne kadar para harcanmalı?
- Bu işler hangi kalitede yapılmalı?
- Projenin genel gidiş hızı ne olmalı?
- Projede işler kime (işletme içine mi, dışında mı) yaptırılmalı?

4. Fonksiyonel Birim Uzmanları

Fonksiyonel birim uzmanları: uzmanlığı belirli bir mesleki alanda olan ve kendi ile aynı veya benzeri meslek gruplarının bir arada toplanması ile oluşturulan fonksiyonel birimlerde görevlendirilen çalışanlardır (TDK, 2021) .

Matriks yapılarda fonksiyonel uzmanlar, hem fonksiyonel birimlerde çalışırken hem de işletmenin matriks boyutlarında kendi uzmanlaştıkları meslek ile ilgili konuların yürütümü ve işleri ile ilgili sorunların çözümü ile de görevlendirilirler. Fonksiyonel birim uzmanları, matriks boyutundaki çalışmalarından matriks yöneticisine karşı, bağlı bulundukları fonksiyonel birim içerisindeki çalışmasından ve

matriks boyutundaki çalışmasının kendi uzmanlık alanına giren kısmından fonksiyonel birim yöneticisine karşı sorumludurlar (Taşkın, 1987: 96).

5. Fonksiyonel Birim Astları

Fonksiyonel birim uzmanlarının, matriks boyutlarındaki çalışmaları ile ilgilendikleri durumlarda, iş yoğunluğu gereği gerekli durumlarda uzmanları asiste edebilecek donanımda olmaları gerekir. İyi kurgulanmış bir matriks yapıda astlar, kariyer planlarını yaparlarken önce uzman olmayı, ardından matriks boyutlarındaki çalışmalara katılarak uzmanlıklarının yanında yöneticilik kabiliyetlerini de geliştirerek üst yönetici mertebesine ulaşmayı hedeflerler.

Astlar, matriks yapı içeresinde en zayıf halka gibi görünseler de uzun vadede örgüt için en önemli unsurdurlar. Çünkü astlar, sağlıklı bir kariyer planlamasında alt seviyeden üst seviyeye kadar ki kariyer gelişimlerini örgüt içerisinde geçirirken örgütsel kültürü, örgütün amaç ve isteklerini de içselleştirecektirler. Dolayısıyla örgütün amaçladığı değişimleri, örgütün misyon ve vizyonuna uygun bir şekilde gerçekleştirecek kişiler örgüt içerisinde kendini geliştirme ve gerçekleştirme fırsatı yakalamış astlar olacaklardır.

H. Matriks Organizasyon Yapısında İlişkiler

1. Fonksiyonel Yönetici ve Matriks Yöneticisi İle Üst Yönetim Arasındaki İlişkiler

Fonksiyonel yöneticiler ve matriks yöneticileri ile tepe yöneticileri arasında hiyerarşik bir bağ vardır. Üst yönetim, bu iki yönetici grubunu kumanda etmenin yanında aralarındaki dengeyi sağlamakla da görevlidir. Ayrıca üst yönetim fonksiyonel yöneticiler ile matriks yöneticileri arasında çıkacak uyuşmazlıklarda hakemlik görevi de üstlenir (Ergünay, 2003: 17).

2. Fonksiyonel Yönetici ile Matriks Yöneticisi Arasında Ki İlişkiler

Aralarında hiyerarşik bir bağın olmadığı fonksiyonel birim ve matriks yöneticileri, aralarındaki uyuşmazlıkları birlikte tartışarak, birbirlerini ikna ederek ya da ortak bir payda da uzlaşarak çözümlemelidirler (Mucuk, 2016: 159). Tepe yöneticileri, çözülemeyen uyuşmazlıklarda hakemlik görevi üstlenir fakat böyle bir durum matriks ve fonksiyonel birim yöneticilerine negatif yönde yansır.

3. Fonksiyonel Uzman ile Fonksiyonel Yönetici Arasındaki İlişkiler

Fonksiyonel bölümlerde yer alan uzmanlar, iş tanımlarının gereği görevleri ve fonksiyonel birim içerisinde kendisinden beklenen davranışları yapmaktan fonksiyonel birim yöneticisine karşı sorumludurlar. Aralarında hiyerarşik bir ilişki mevcuttur.

Eğer fonksiyonel birimlerde çalışan bir uzman matriks çalışmasında görevlendirilirse, matriks çalışmasının kendi uzmanlık alanlarına giren kısmından fonksiyonel birim yöneticisine karşı sorumludur (Koçel, 2018: 349). Fonksiyonel yönetici ise, matriks çalışmalarında fonksiyonel birim uzmanlarına karşı danışmanlık görevi üstlenmelidir.

4. Fonksiyonel Uzman ile Matriks Yöneticisi Arasındaki İlişkiler

Matriks çalışmasında görevlendirilmiş fonksiyonel uzmanlar, işin kendi uzmanlık alanlarına giren kısmından ve işin belirlenmiş kısıtlar içerisinde yapılmasından matriks yöneticisine karşı sorumludurlar. Sözü edilen sorumluluk, hiyerarşik bir yapının varlığından doğan gereklilikten ziyade, matriks yöneticisine verilen yetkinin kapsamı içerisindedir. Bu sorumluluğun gereğinin yapılabilmesi için matriks yöneticisi, gönüllü iş birliğini sağlamalı, çok yönlü iletişimi tahsis etmeli, ekip üyeleri arasında ayrım yapmadan herkese eşit davranmalı ve ekip üyelerinin uzmanlıklarını işlerine yansıtabilecekleri uygun ortamı sağlayabilmelidir (Peker, 1995: 104-106).

5. Fonksiyonel Uzmanların Kendi Aralarındaki İlişkiler

Fonksiyonel bölümlerde çalışmanın bir sonucu olarak ve hiyerarşik yapı sebebi ile birbirleriyle iletişime geçme fırsatı bulamayan farklı mesleklerdeki fonksiyonel uzmanlar, matriks çalışmaları ile iletişimin de ötesinde ekip ruhu içerisinde birbirleriyle çalışmak zorunluluğu içerisine girmektedirler. Ekip içerisindeki her bireyin, kendi işinin yanında, ekibin diğer üyeleri ile de iletişime geçerek onların işlerini ve beklentilerini de dikkate almaları gerekir. Bu durum kararların ekip üyelerince birlikte alınmasını zorunlu kılmaktadır.

6. Fonksiyonel Uzmanlar ile Astları Arasındaki İlişkiler

Hiyerarşik yapıdaki fonksiyonel bölümlerde en alt kademedeki çalışanlar olan astlar, mesleklerinde uzmanlaşmak için gerekli bilgiyi üstlerinden ve üstlerinin cesaretlendirmesi ve izin vermesi ile işleri birebir yaparak öğrenirler. İşletmenin gelecekteki uzman iş gücü ihtiyacını karşılayacak olan astlara karşı yapıcı ve öğretici bir tavır takınılmalıdır.

İ. Matris Organizasyon Yapısında Yeni Davranışlar

İşletme, matriks yapıya geçme kararı aldığında, gelecekte ihtiyaç duyacağı dönüşümü sağlayacak kadroları kendi iç kaynaklarından yetiştirme isteği kadar rekabet de öne geçirecek veya mevcut konumunu koruyacak AR-GE ve inovasyon çalışmaları gibi uzun soluklu hedef ve amaçlarını da göz önünde bulundurur. Stratejik yönetim anlayışına ihtiyaç duyan bu hedef ve amaçlara ulaşılabilmesi için örgütün yönetim anlayışını şimdiki zamanın etkilerinden arındırması gerekmektedir. Bununla birlikte bünyesinde iki farklı yönetim anlayışını barındıracak olan matriks yapıda iki farklı ekol arasında çıkması olası sorunların kaosa ve ileri aşamada ise, dağılmaya yol açmaması için, yönetim kavramı üzerine özellikle odaklanılması gerekir. Üst yönetimin, işletmenin iç çevresinin (pay sahipleri, yöneticiler, çalışanlar) tüm unsurlarını yönetime davet etmesi, bir nevi yönetilmeyi kabul etmesi gerekir (Ülgen ve Mirze, 2013: 461). Yönetişimin gerçekleşebilmesi için dört ilkenin kabulü gereklidir (İşcan ve Kayğın, 2009: 216):

- Şeffaflık**:** İşletme bilgilerinin kurum içeresinde zamanında, tam, doğru ve açık bir şekilde duyurulmasını ifade eder.
- Hesap verebilirlik: Üst yönetimin pay sahipleri ve çalışanlara karşı hesap verme durumudur.
- Sorumluluk: Üst yönetimin aldığı kararların mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere uygunluğunun ve bunun denetlenmesidir.
- Adaletlilik (Eşitlik): Üst yönetimin tüm faaliyetlerinde pay sahipleri ile çalışanlara adaletli davranılması durumudur.

Bir işletme, rekabette öne geçmek, mevcut durumunu korumak veya sürdürülebilir rekabeti sağlamak için hedeflediği pazar ve müşteri kitlesinin beklenti ve ihtiyaçlarının bugününü ve gelecekteki seviyesini tahmin edebilmeli ve ihtiyaçların

giderilmesine yönelik yeni ürün/hizmet, teknoloji ve tasarımları gerçekleştirebilme yetisine sahip olabilmelidir. Matriks yapıya geçiş nedenlerinden biri de olan bu yetiyi kazanabilmek için "yeni fikir geliştirme aşamasından, pazar için ürün ya da süreç geliştirme/uygulama aşamasına kadar tüm yenilik sürecini" en iyi şekilde yönetmek gerekir. (Ventura ve Soyuer, 2016: 43). Bu amaçla yapılacak yenilik yönetimi faaliyetlerini dört kategoride toplayabiliriz (Drejer, 2002'den aktaran Ventura ve Soyuer, 2016: 43):

- Müşteri isteklerini karşılayacak teknoloji ile pazarları entegre eden teknik entegrasyon,
- Departmanlar arası işbirliği ve çapraz fonksiyonel faaliyetlerin etkili olduğu yenilik süreci,
- Teknoloji ya da yetkinlik gelişimine yönelik projelerin öngörüldüğü stratejik teknoloji planlaması,
- Örgütsel değişim ile yeniliklerin geliştirildiği ya da yenilikler tarafından geliştirilen iş geliştirme süreci

İnovasyon üretebilmek için yaratıcı fikirlere ihtiyaç duyulmaktadır ve yaratıcılık bir durağanlığı ya da bir sonucu ifade etmez. Yaratıcılık, sürekli bir devinim içerisinde, değişimleri, dönüşümleri, yeni başlangıçları, tartışmaları vb. gibi içeren kimi zaman kaotik kimi zaman ise, düzenli bir süreci ifade eder. Hem örgüt hem de çalışan için hayati öneme sahip olan yaratıcılık, birinin ömrünü diğerinin ise, kariyerini yakından ilgilendirir. Bu aşamada örgütsel yaratıcılığın iki yönünden "entelektüel yönünü" çalışan üstlenirken, "pratik yönünü" yani eyleme geçme ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına elverişli ortamı sağlama görevlerini örgüt üstlenmektedir (Derin ve Demirel, 2011: 257). Yaratıcı fikirlerin örgüt içerisinde yeşerebilmesi gerekli unsurlar şunlardır:

- Örgüt Kültürü: Örgüt içerisindeki çalışanların aralarındaki ilişkileri düzenleyen ortak değerler, inançlar ve tutumlardır. Çalışana, örgüt içerisinde nasıl davranması gerektiği, neleri bilmesi gerektiği ve yapmakla görevli olduğu işleri nasıl yapması gerektiği konularında yol gösterir. Örgüt kültürünün dört boyutu vardır (Özdemir ve Sönmez, 2018: 17-18):

Uyum boyutu: Örgütlerin dış çevrelerinde yaşanan değişimleri fark edebilmelerini ve bu değişimlerle örgüt arasındaki uyumu sağlayabilmelerini ifade eder. Alt boyutları, örgütsel öğrenme, müşteri odaklılık ve değişim yaratmadır.

Vizyon boyutu: Örgütler, stratejik hedeflerini, amaçlarını, vizyonunu, örgütün gelecekte nasıl görüneceğine yönelik görüşlerini açıkça ifade eden tanımlamalara sahip olmalıdırlar. Alt boyutları, temel amaçlar, misyon ve stratejik yönlendirmedir.

Tutarlılık boyutu: Örgütler, problemlerini çözerken veya amaçlarına ulaşmak için tutarlı davranışlar sergilemek zorundadırlar. Tutarlı örgütlerin en önemli özelliği, örgütün bütün birimleri tarafından kabul görmüş, örgütsel bir yönetişime dayanan bir iç sistem oluşturmaya yönelik örgütsel sistemler ve düşünce yapısına sahip olmalarıdır. Yöneticiler ve işgörenler farklılıklarda uzlaşma zeminini bulmada yetenek sahibidirler. Bu boyutun temel değerleri; entegrasyon, koordinasyon ve uzlaşmadır.

Katılım boyutu: Örgüt kültürünün bu boyutu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için insan kaynaklarına yönelik kapasitenin artırılması ve yeteneklerinin daha etkin kullanılması ve geliştirilmesi, takım çalışması ve güçlendirmenin gerekli olduğunu ifade etmektedir. Alt boyutları, yetenek geliştirme, takım çalışması ve güçlendirmedir.

- Örgüt İklimi: Örgüt içerisinde bulunan çalışanların, örgüt kültürü, yönetici davranışları, organizasyonel yapı, işyerinin fiziksel konforu vb. gibi hususlar hakkında oluşturdukları algıyı ifade eden örgüt iklimi, örgüt içerisindeki çalışma hayatının katlana bilirlik düzeyini de belirler (Aşık, 2018: 31).
- Örgüt Yapısı: Örgütsel yapı, örgüt kültürü, örgüt hedef ve amaçları ile uyum içerisinde olmalı ve örgütün dış çevresinde gerçekleşen değişimlere, örgütün ayak uydurabilmesini sağlayacak esnekliğe sahip olmalıdır. Bununla birlikte örgütsel yapı örgüt içi iletişimi belirlediği için örgüt kültürünün önemli bir kaynağı haline gelmektedir.

İşletme, rekabet koşullarında ve dış çevrede yaşanan hızlı değişimler karşısında hayatta kalabilmek için yeni bilgilerin ortaya çıkmasını sağlayacak koşulları da sağlayabilmeli, ortaya çıkan yeni bilgileri ürün/hizmet üretimine, fikirlere ve sistem geliştirmeye dönüştürebilmeli ve elde edilen deneyim ve tecrübeleri yeni öğrenme fırsatı sayarak süreci sürekli kılmayı teşvik edebilmelidir. İşletmenin örgütsel öğrenmeyi tek başına istemesi yeterli değildir. Örgütsel öğrenme, işletme içerisindeki tüm çalışanların öğrenmeyi içselleştirerek, aktif katılım sağlaması ve "ortak

deneyimler, kararlar ve değerler sonucu ortaya çıkacak kolektif değer ve normların tüm çalışanlar tarafından paylaşılması ile" ortaya çıkabilecek bir süreçtir (Atak, 2011: 159).

İşletme içerisinde örgütsel öğrenme kültürünün inşa edilmesi ile birlikte, örgüt içerisinde üretilen veri ve bilgilerin toplanarak, organize edilmesi, paylaşılması, korunması ve yeni bilgilere dönüşmesi süreci olan bilginin yönetimi kavramı önem kazanır (Atak, 2011:163-164; Çiçek, 2009:68-69). Böylece bilginin örgüt içinde dolaşımı sağlanarak, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilere erişimleri kolaylıkla sağlanır ve işin yapılışı sırasında elde edilen yeni bilgi ve deneyimler sonradan kullanılmak için kayıt altına alınmış olur.

Matriks yapıya geçişin başarılı olabilmesi ve çalışanlar tarafından benimsenebilmesi için "çalışan zihniyeti ve davranışlarında devrimci bir değişim gerekmektedir". Çalışanlar, bir bireyin her şeyin bilgisine sahip olamayacağını anlamalı ve çözümlerin, birden fazla bireyin ve farklı bakış açılarının tartışması sonucu üretilebileceğini kabul etmelidirler (Sy ve Côté, 2004: 442).

Bununla birlikte matriks organizasyon yapısında çalışanlar, bilgi ve becerilerini gizlemekten kaçınmalı aksine bunları açığa vurmalıdırlar. Çalışanlar, gelişime ve yeniliklere açık olmalı, öğrenmeyi amaç edinmeli, fikirleri uygulayan tavırdan, fikirleri olaylara ve durumlara göre yorumlayabilen ve en önemlisi yeni fikirler ortaya çıkarabilen bir tavra kendilerini dönüştürebilmelidirler.

Çalışanlar, mesleklerinde uzmanlaştıkları fonksiyonel birimlerde bireysel kariyer hedefleri doğrultusunda çalışma performansı gösterirken, uzmanlıklarını geliştirdikleri matriks çalışmalarında ekip ruhunu zedeleyecek tavırlardan sakınmalı, bireysel hedeflerini, matriks çalışması ile amaçlanan hedeflerin önüne geçirmemelidirler. Diğer yandan ikili sorumluluk alan çalışanlar, sorumluluklardan birinin kendisine verdiği rolü ve kendisinden istediği davranışları, diğerinki ile karıştırmamalıdırlar. Bu yüzden, çalışanların kendi kendilerini denetleyebilme becerisi, işletmenin ise, rol uyuşmazlıklarının yol açtığı sorunları önlemek için uyuşmazlıkların yönetimi becerisini edinmesi gerekmektedir.

Gerek işletmenin dış çevresinde görülen karmaşıklık gerekse matriks yapı ile birlikte işletmenin iç çevresinin de gittikçe karmaşıklaşması ve artan rekabet, işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için bilgiye olan ihtiyacını da gittikçe

artırmaktadır. Çalışanlar bu ihtiyacın farkında olmalı, bilgiyi saklamaktan kaçınmalı ve bilginin işletme içi dolaşımını etkin kılmak için çok yönlü iletişime önem vermelidirler. Yöneticiler ise, yetki paylaşımında agresif bir tutum takınmamalı, yapının sağlıklı işleyebilmesi için yetkilerinin gerekli kısmından feragat edebilmelidirler.

Matriks organizasyon yapısı üyelerinden yeni davranışlar beklerken matriks çalışmalarının bir gereği olan ekip çalışması ise, iletişim, analitik düşünme, "yardımlaşma, empati, ikna etme, amaçlara açıklık kazandırma" gibi hususları odak merkezine almaktadır (Şimşek ve Çelik, 2017: 138).

J. Matriks Organizasyon Yapısındaki Sorunlar

Sy ve Côté (2004) otomotiv, kimya, bilgisayar donanımı ve hizmetleri, finans, petrol ve gaz ürünleri, teknoloji ürünleri ve çözümleri gibi çeşitli sektörlerde faaliyetlerini sürdüren şirketlerde görev yapan iki yüzün üzerinde orta ve üst düzey yönetici ile anketler, röportajlar ve çalıştaylar aracı ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Sy ve D'Annunzio (2005) ise, yaptıkları çalışmada Kuzey Amerikalı bir otomotiv şirketinde bir vaka çalışması gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, matriks yapının tüm seviyelerinde kilit öneme sahip liderler ile yapılan görüşmeleri ve atölye çalışmalarını içermektedir. Çalışmalar sırasında elde edilen bulgular ışığında kişilerarası ilişkilerde sorun yaratan zorluklar ve en sık rastlanan sorunlar tanımlanmıştır. Bu zorluklar ve sorunlar şunlardır:

- Yanlış hizalanmış hedefler,
- Belirsiz roller ve sorumluluklar,
- Belirsiz otorite,
- Silo odaklı çalışanlar
- Matriks koruyucunun olmaması

Bu beş sorunun yanı sıra literatürde matriks yapılar için tanımlanmış diğer sorunlar şunlardır:

- Çalışanların performansını değerlendirme sorunu
- Matriks organizasyon yapısının yapısal sorunları
- Çalışanların algılamalarından kaynaklanan sorunlar
- Ekonomik kriz dönemlerinde matriks organizasyon yapısının yarattığı sorunlar

1. Yanlış Hizalanmış Hedefler

İşletme içerisindeki birimlerin ve dolayısıyla matriks çalışmalarının kendi içerisinde birden fazla iş hedefi vardır. Bununla birlikte işletme içerisinde çalışan işgörenler de kişisel hedeflere sahiptirler. İşletmenin stratejik hedeflerinin birim, ekip ve çalışanlar tarafından benimsenmediği veya kabul görmediği durumlarda bu hedefler birbirleriyle çelişik veya rakip olabilmektedir (Kaplan ve Norton, 2015.:236-237)

2. Belirsiz Roller ve Sorumluluklar

İşletme, dış çevresindeki değişimlere ayak uydurabilmek için matriks yapıya geçer ve değişimlere uyum sağladıkça işletme içerisindeki çalışanların sorumlulukları ve rolleri de değişecektir. Bazı çalışanlar değişime açık değillerdir ve onlar için bu süreç belirsizlik ve kafa karışıklığı yaratır, bazı çalışanlarsa matriks yapı öncesi işletme içerisinde elde ettikleri statü veya başarıların matriks yapı içerisinde işlevsiz kalmasından endişe duyarlar ve değişime karşı direnç gösterirler. Diğer yandan işletme içerisinde görevler ve sorumluluklar için yeterli iş tanımları ve iş yönergeleri yapılmamış olabilir ve bu durum çalışanlar arsında gerilimi arttırır. Bununla beraber farklı organizasyonel boyutları temsil eden yöneticiler, "kaynaklar, otorite, güç ve etki" için rekabete girmekte ve bu yöneticilere bağlı çalışanlar uyumsuz hedef ve amaçlar ile boğuşabilmekte, rollerin belirsizliği ise bu rekabeti ve amaç hedef uyumsuzluğunu çatışmalara dönüştürmektedir (Levinthal ve Workiewicz, 2018: 210; Sy ve Côté, 2004: 445-446).

3. Belirsiz Otorite

Hiyerarşik bir yapıya sahip bir işletmede kararları yöneticiler alırken, işletmenin matriks yapıya geçmesi ile beraber kararların iş birliği içerisinde alınması gerekecektir. Karar alma süreçlerindeki bu değişim deneyimsizlikle beraber belirsizlik yaratabilir. Kaldı ki matriks bir yapıda yöneticilerin yetki olmadan sorumluluk sahibi olabilmeleri bu belirsizliği daha da artıracaktır. Bu durumun önüne geçebilmek için işletme genelinde işbirlikçi bir kültürün benimsenmesine çalışılmalı ve karar alma süreçlerinde en doğru bilgiye sahip çalışanların kararları alması teşvik edilmelidir (Sy ve D'Annunzio, 2005: 44-45).

4. Silo Odaklı Çalışanlar (Silo Sendromu)

Çoğu çalışan, çalışma hayatlarının çoğunu belirli bir fonksiyonel birim altında çalışmakla geçirir ve o birim altında çalışanlarla iletişim içerisinde olur. Dolayısıyla da çalışanın bağlılığı çalışmış olduğu birime yöneliktir. Diğer yandan klasik organizasyon yapılarında her birim yapmakla görevli olduğu işi yapar ve işlerin yapılması için birimler arası işbirliğine gerek duyulmaz. Bu da çalışanların, işbirliği gerektiren çalışmalara yönelik kişisel becerilerini geliştirememelerine yol açar. Bu alışkanlıklar, işletmenin matriks yapıya geçmesi ile ortadan kalkmayacaktır (Gürçay, 2019: 20).

Matriks bir yapıda, silo odaklı çalışmanın önüne geçebilmek için, çalışanlardan ve birimlerden beklentiler tanımlanmalı ve çalışanlardan istenen davranışlara yönelik eğitimler planlanmalıdır. Eğitimler planlanırken matriksin her çalışan için aynı şeyi ifade etmeyeceği ve çalışanların benzer becerilerin yanı sıra farklı becerileri de geliştirmesi gerektiği unutulmamalıdır. Örneğin üst düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticilerin matriks yapı algısı farklı olabileceği gibi geliştirmeleri gereken beceriler de farklılık gösterebilecektir. Bununla birlikte matriks yapıya sahip bir işletmede, işletme içerisindeki çalışanların birbirlerini tanımaları için fırsatlar sağlanmalıdır.

5. Matriks Koruyucunun Olmaması

Bir işletme ne kadar iyi çalıştığını anlayabilmek için performansını ölçmeye ihtiyaç duyar ve "bir yapının başarısı genellikle yatırım getirisi, pazar payı ve karlılık" gibi verilerle ölçülür. Bu matriks yapılar için de geçerli bir durumdur ve bir matriksin başarısı işletme içerisinde etkili ve tarafsız bir üye tarafından ölçülmelidir (Hanover Research, 2013: 45).

Diğer yandan matriks yapıya sahip bir işletmede, matriks çalışmalarında gösterilen başarılara yönelik ödül ve teşvik sistemlerinin tanımlanmaması ya da matriks çalışmalarının çalışların kariyerine etki etmemesi, çalışanların matriks çalışmalarını angarya iş olarak görmesine yol açabilmekte ve dolayısıyla da matriks çalışmalarına yönelik motivasyonu düşürmektedir. Bununla birlikte yöneticiler ve çalışanlar çeşitli nedenlerle birim içerisindeki sorunları gizleyebilmekte, bu da sorunların çözümünü zorlaştırmaktadır. Bu ve benzeri durumlar, işletme içerisinde üst yönetimin desteğini almakla beraber, gerekli yetki tarafına verilmiş ve tarafsızlığını koruyabilen bir matriks koruyucusuna olan ihtiyacı açığa çıkarmaktadır

6. Çalışanların Performansını Değerlendirme Sorunu

Bu problem matriksin uygulanmaya başladığı ilk yıllardan süre gelen bir "muamma ve meydan okumadır"; Değerlendirmede tutarlılık nasıl sağlanır? (Appelbaum vd., 2008: 236-237).

Problemi açarsak: matriks organizasyon yapısına sahip bir işletme içerisinde fonksiyonel birimlerde çalışan bir uzman aynı zamanda matriksin diğer boyut veya boyutlarında da çalışabilmektedir. Bu durum çalışanın, farklı beklenti ve düşüncelere sahip iki veya daha fazla üste bağlı olarak çalışmasına yol açmakta bu da çalışanın performansının kimin tarafından ve hangi kriterlere göre değerlendirileceği sorunsalını ortaya çıkarmaktadır (Koçel, 2018:352; Şimşek ve Çelik, 2017:140; Peker, 1995: 08). Diğer yandan matriksin proje yöneticisi fonksiyonel bölümlerde ki en iyi uzmanları proje çalışmasında görevlendirmek isterken, fonksiyonel yönetici ise, bu uzmanları kendi bölümlerinde tutarak daha az kalifiye çalışanları proje çalışmasında görevlendirmek isteyebilecektir (Katz ve Allen, 1983: 9). Bu durum matriksin iki yöneticisi arasında rekabeti artırırken matriks yapısı içerisinde ki çalışanın performansını kimin değerlendireceği sorunsalını da derinleştirecektir.

Bir işletme içerisinde yöneticiler, çalışanlar tarafından "kararların alınması, kaynakların kullanılması, maaş, ödül, terfi ve atamaların belirlenmesi" sırasında ki etki düzeyleri oranınca güçlü bir figür olarak görülmektedirler (Katz ve Allen, 1983: 4). Matriks yapı içerisinde ki yöneticiler de bu etki alanlarını kullanarak çalışanın performansını motive etmeye ve yönlendirmeye çalışırlar. Çalışan, matriks yapı içerisinde birden fazla yöneticiye bağlı olarak çalışmayı kabul edebilir. Ancak görevlendirme, terfi, ücret ve ödüllendirme gibi kararlarda her bir yöneticinin eşit oranda etkisi olmadığını görürse en çok etki eden yöneticiye saygı besleyecek ve o yönetici çalışanın gözünde güçlü addedilecektir. Matriks yapı içerisinde ki yöneticiler, matriksin başarısı için gerekli şartları anlamalı ve çalışanlara yönelik seçme, görevlendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ödüllendirme, eğitim gibi uygulamalarda bu anlayışla karar almalıdırlar. Çalışanlar ise, matriks yapının başarısı için gerekli olan beceri ve yetenekleri varsa geliştirmeye yoksa edinmeye çalışmalıdırlar (Sy ve Côté, 2004: 438-439).

a. Matriks yapıda çalışan performansının ikilik paradoksu

Matriks yapıya sahip bir işletmede çalışan bir işgören bağlı bulunduğu fonksiyonel birim dışında matriks çalışmalarında da görevlendirile bilmektedir. Böylesi bir durumda çalışan mesaisinin bir kısmını fonksiyonel bölümde geçirirken kalan kısmını da matriks boyutunda geçirecektir. Bu durumda dört farklı performans algısı oluşacaktır denilebilir:

Çalışanın kendi performans algısı: Çalışanın düzenli olarak çalıştığı fonksiyonel bölümle birlikte matriks çalışmasında da görevlendirilmesi ile başlar. Aynı işletmeye bağlı olarak çalıştığı için çalışan, bu iki farklı performansı "bir" olarak kabul edecektir. Fakat matriks çalışmasının kendisine bir katkısı yoksa (ödül, prim, kariyer imkanları vb. gibi) matriks çalışmasını angarya iş olarak görecektir. Diğer yandan matriks çalışmasındaki başarısızlıklarının fonksiyonel bölümdeki çalışmalarını ya da kariyer planlarını etkilemesini istemeyecektir. Bununla birlikte gerçekleştirmiş olduğu başarıların ise, (gerek matriks çalışması, gerekse fonksiyonel birimde gerçekleşsin) aynı işletme çatısı altında gerçekleşeceği için her iki birimde de etki etmesini isteyecektir.

Çalışanın performansının işletme tarafından algılanması: Çalışanın bu ikili performansı işletme tarafından "tek performans" olarak algılanacaktır. Bu sebeple başarı ve başarısızlıkta nerede gerçekleştiğine bakılmaksızın çalışanı direkt etkileyecektir. Fakat ekonomik kriz dönemlerinde veya matriks yapının istenilen başarıyı göstermemesi sonucu gözden düşmesi sebebi ile matriks çalışmasındaki başarıların bir anlamı kalmayacaktır. Aynı şekilde matriksin işletme içerisinde popülerliğinin zirve yaptığı dönemlerde de fonksiyonel birim altında yapılan çalışmalar daha geri planda kalacaktır.

Çalışanın performansının fonksiyonel yönetici tarafından algılanması: Fonksiyonel yöneticiler, matriks çalışmasında görevlendirilen çalışanının sadece fonksiyonel birim altında gerçekleşen çalışmasından birebir haberdar olacaktır ve matriks çalışmalarının fonksiyonel birim altında gerçekleşen çalışmaları etkilemesini istemeyecektir. Bu noktada fonksiyonel yönetici için matriks çalışmasında görevlendirilen bir çalışanın performansı ikiye ayrılacaktır:

- Fonksiyonel birim altında gerçekleşen performans
- Matriks çalışmasında gerçekleşen performans

Çalışanın performansının matriks yönetici tarafından algılanması: Matriks yönetici de tıpkı fonksiyonel birim yöneticisi gibi çalışanın performansının sadece kendi birimi altında gerçekleşen kısmından birebir haberdar olacaktır. Matriks yönetici, çalışan uzmanlığını fonksiyonel birimde geliştireceği için işe yönelik olumlu gelişmelerin matriks çalışmasına yansımasını isterken olumsuzlukların ise, yansımasını istemeyecektir. Matriks yönetici içinde çalışanın performansı, tıpkı fonksiyonel birim yöneticisinde olduğu gibi ikiye ayrılacaktır.

Matriks yapı içerisinde çalışanın performansına yönelik algılardaki farklılıklar ve sürekli değişimler çalışanın performansının tek bir performans olarak ele alınmasını zorlaştırmakta ve matriks yapı içerisinde çalışan performansının ikilik paradoksunu oluşturmaktadır. Bu paradoks ise, matriks yapı içerisinde çalışanın performansını ölçmeyi zorlaştırmaktadır.

7. Matriks Organizasyon Yapısının Yapısal Sorunları

Örgüt, kaynaklarını iki farklı anlayış arasında paylaştırırken ortaya çıkan düzensizlik hissi, örgüt içerisinde anarşinin hâkim olduğu algısını yaratabilir.

Matriks çalışmalarında yapılan işler, eğer yüksek düzeyde bilgi ve beceriye gereksinim duymuyorsa ve fonksiyonel birimlerdeki gibi tekrarlanabilen işler ise, üst yönetim tarafından denetlenmesi kolay olur. Bununla beraber yapılan işlerin gereksinim duyduğu bilgi ve beceri düzeyi yükseldikçe ve yapılan işler, tekrarlanabilen işlerden ziyade çalışılan matriks çalışmasına özgü işler halini aldıkça denetlenebilmesi de gittikçe zorlaşmaktadır (Peker, 1995: 104).

8. Çalışanların Algılamalarından Kaynaklanan Sorunlar

Matriks organizasyon yapısında, matriks çalışmalarında görevlendirilen fonksiyonel birim çalışanları, eski görevlerine geri dönmenin belirsizliği içerisinde, matriks çalışmalarına gerekli bağlılığı ve özeni göstermeyebilirler.

Matriks çalışmasında görevlendirilen uzman işgücünün, statü ve ücretlerindeki yükselmenin, matriks çalışması süresince devam edeceği fakat çalışma sonlanınca eski haline döneceği endişesi olabilir. Bununla birlikte matriks çalışmalarında alınan bazı kararlarda yapılan değişiklikler ya da hesaba katılmayan durumların ortaya çıktığı anlarda çalışanlar belirsizliklerle başa edemeyebilirler.

Mobbing algısı**:** Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının (ÇSGB) 2014 yılında çıkardığı "İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi" nde mobbing kelimesinin anlamı:

"İşyerlerinde bir veya birden fazla kişi tarafından diğer kişi ya da kişilere yönelik gerçekleştirilen, belirli bir süre sistematik biçimde devam eden, yıldırma, pasifize etme veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan; mağdur ya da mağdurların kişilik değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine veya sağlıklarına zarar veren; kötü niyetli, kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlar bütünüdür."

Çalışan, iletişim eksikliklerinden, kötü değerlenen performansından, fikirlerinin dikkate alınmaması gibi durumlardan dolayı kendisine mobbing uygulandığı kanısına varabilir ya da bilakis bu tür konularda çalışana mobbing yapılabilir.

- Dikey (Hiyerarşik) psikolojik taciz: "Dikey psikolojik taciz, üstlerden astlara ya da astlardan üstlere doğru yönelen, aynı zamanda iki yönlü de olabilen psikolojik taciz türüdür"
- Yatay (Eşitler Arası) psikolojik taciz: "Yatay psikolojik taciz, aynı düzeyde veya aynı hiyerarşik grupta olanların birbirlerine karşı uyguladıkları davranışların bütünüdür" (ÇSGB, 2014: 13).

9. Ekonomik Kriz Dönemlerinde Matriks Organizasyon Yapısının Yarattığı Sorunlar

Ekonomik büyüme evrelerinde, işletmeler yatırımlarını artırır ve yeni projeler hayata geçirirler. Bu iklimde sık görünen matriks organizasyon yapıları, kriz dönemlerine girildiğinde, üst yönetimlerin her şeyi kontrol etme isteği ve masrafları azaltma eğilimi gibi sebeplerden matriks yapının proje kısmı göz ardı edilmeye başlamaktadır (Kıvanç, 1997: 63). Bunun nedeni normal koşullarda yüksek karlılık vadeden proje çalışmalarının, ekonomik krizlerde bir maliyet unsuru olarak algılanmasıdır.

K. Matriks Organizasyon Yapısında Yaşanan Çatışmalar

Herhangi bir canlı, hayatını devam ettirebilmek veya yapısal sağlığını koruyabilmek için çevresindeki diğer canlılarla çeşitli mücadelelere girer. İş hayatında da benzer bir tezahürü olan bu mücadelelerin, çalışma yaşamındaki karşılığı çalışanın

prim, mevki, terfi, çıkar, anlayış farklılıkları, inançlar gibi fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik nedenlerle diğer çalışanlarla mücadeleye girmesidir. Ortaya çıkacak bu mücadeleler doğada yaşamın, işletme içerisinde de çalışmanın doğası gereği olduğu için kaçınılmazdırlar. Söz konusu mücadeleler eğer işletme tarafından doğru yönlendirilebilirse işletmenin yararına iken, kontrol altında tutulmazsa örgüt içi çatışmalara yol açabilmektedirler.

1. Matriks Organizasyonda Dikey ve Yatay Çatışma

Matriks yapılarda dikey çatışmalar üstlerin, pozisyonlarının gerektirdiği bilgi, yetenek ve deneyime sahip olmadıkları durumlarda nitelikli ast ile arasında çıkan çatışmalardır. Diğer yandan dikey çatışmalar, yöneticilerin iletişim noksanlıkları, karar almada astların fikir ve düşüncelerini önemsememeleri, kontrol mekanizmalarını çok sıkı uygulamaları gibi durumlarda da ortaya çıkabilmektedirler (Akgün, 2008: 41)

Matriks yapılarda yatay çatışma ise, aynı düzeyde bulunan çalışanların, kaynakların kıtlığı, iletişim kopuklukları, amaç uyuşmazlıkları, terfi, prim, kendi birimlerinin veya yaptıkları işin daha önemli olduğu fikrini kabul ettirmeye çalışmaları gibi nedenlerle birbirleri ile rekabete girmeleri ile ortaya çıkan çatışmalardır (Aşçıoğlu, 2007:24; Akgün, 2008:40).

2. Yönetim anlayışından kaynaklanan çatışmalar

Aşağıdaki nedenlerden ortaya çıkan çatışmalardır (Şimşek ve Çelik, 2017: 40):

- Çevrede yaşanan değişimlerin algılanmasından kaynaklı gecikmelerden ötürü uygulamaların yürürlüğe zamanında koyulmamasından, kararların ise, zamanında alınmamasından kaynaklanırlar.
- Yöneticilerin, matriks yapının gereği olan yetki devrini içselleştirmemelerinin bir sonucudurlar.
- Yöneticiler, yetkileri olmamasına daha da önemlisi konunun gerektirdiği bilgi ve yeterli deneyime sahip olmamalarına rağmen pozisyonlarını kullanarak yapılan işlere müdahale ederlerse ortaya çıkarlar.
- Yetki ve sorumluluk dengesi iyi kurulmaz, pozisyon tanımları ve sınırları çizilmezse görülürler.

3. Yetki ve Sorumluluklardaki Belirsizliklerden Kaynaklanan Çatışmalar

Matriks organizasyon yapısında her seviyede yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirtilmemesi yetki ve sorumluluk arasındaki bağın dengeli kurulmamasına yol açmaktadır. Bu durum sebebiyle ikili komuta sisteminin varlığı ve matriks yapının esnek ve belirsiz ortamı, yetki ve sorumluluklardan kaynaklanan çatışmalara yol açabilir ve kimin ne yaptığının belli olmadığı bir ortam algısı oluşturabilir (Kıvanç, 1997: 61-62).

4. Güç Mücadelesinden Kaynaklanan Çatışmalar

İşletme içi rekabet, birçok açıdan işletme lehineyken eğer kontrol altında tutulmazsa yapının bozulmasına yol açabilir. Matriks çalışmalarında görevlendirilecek işgörenler, eşit statüde oldukları konusunda bilgilendirilmelidirler. Olası güç mücadelelerinde ise, kişilere odaklanmak yerine sorunlara bütüncül bir bakış açısıyla bakılmalı ve ekibin pasif kalan bireyleri, daha güçlü bireylerle değiştirilmelidir (Erdamar, 1994: 57-58).

Matriks çalışmalarında kararların ortak alınma zorunluluğuna rağmen ekip ruhunun ve bilincinin kurulamamış olmasından ötürü gruplaşmanın olduğu matriks çalışmalarında grupların, kendi lehlerine karar alınması için baskı mekanizmaları kurmasına ve kendi çıkarlarını ekip çıkarlarının üstünde tutmalarına sebep olabilmektedir. Böylesi gruplaşma eğilimlerinin önüne geçebilmek için çalışanlara ekip çalışması hakkında eğitimler verilmelidir.

5. Sınırlı Kaynakların Paylaşımından Kaynaklanan Çatışmalar

Matriks bir yapılanmada matriks çalışmalarının yerine getirilmesi için gerekli olan kaynakların işletme içerisinden sağlanması amaç edinilmiştir. Matriks çalışmalarının sayısındaki artış ya da mevcut kaynaklarda ki sınırlılıklar, kaynakların paylaşımını zorunlu kılmıştır. Paylaşım süreçlerinde yaşanan tartışmalar ve birimlerin istediklerinden daha az kaynakla iş görmek zorunda kalmaları gibi durumlar çatışmalara yol açabilmektedir.

6. Karşılıklı Bağımlılıklardan Kaynaklanan Çatışmalar

Bir organizasyon yapısında herhangi bir fonksiyonel birimde yapılan iş diğer fonksiyonel birimleri etkiler ya da birbirleri ile bağımlıdır. Örneğin satın alma

departmanı tedariki geciktirirse üretim yavaşlar. Birimler yapmakla yükümlü oldukları işleri yerine getirmez veya geciktirirlerse bölümler ya da kişiler arası çatışmaya sebep olabilirler (Öskiper, 2004: 33).

Diğer yandan matriks bir organizasyon yapısında matriks çalışmaları fonksiyonel birimlerden gelen uzmanlar tarafından bir arada ve eş güdümle yapılması gereken çalışmalardır. Herhangi bir fonksiyonel uzman kendi fonksiyonel birimindeki bir işten dolayı ya da herhangi bir nedenle matriks çalışması için yapmakla yükümlü olduğu bir çalışmayı geciktirirse bu çatışma türüyle karşılaşılacaktır.

IV. PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

A. Performansın Tanımı

Performans, Fransızca "Performance" kelimesinin Türkçe okunuş şekli ile dilimize geçmiş halidir. Türkçe "Başarım" kelimesinin karşılığı olan performans, aşağıdaki anlamlara karşılık gelmektedir (TDK, 2020):

a) İsim Yapılan iş, uygulama, İcraat
b) Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü
c) Kişinin yapabileceği en iyi derece, performans
d) Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni ortaya koyarken gösterilen başarı, performans

O halde performans, bir çıktı meydana getirmek için bireyin kendi içsel gücünü kullanabilme düzeyi, bu düzeye ulaşma isteği ve nihayetinde çıktının ortaya çıkması ile elde ettiği başarıdır diyebiliriz. Kişinin içsel gücünü, kişisel yetenekleri (konuşma, yazma, anlama, fiziksel güç, sezgi vb. gibi), bilgi ve deneyimleri etkilemektedir ve ortaya çıkan çıktının soyut ya da somut bir değer olmasının bir önemi yoktur.

Çalışma hayatında performansın anlamı, belirlenmiş bir zaman aralığında, belirlenmiş koşullara göre çalışanın yapmakla görevli olduğu işleri yerine getirebilme düzeyi ve bu işleri yerine getirirken göstermiş olduğu davranışların toplamıdır (Bingöl, 2016: 373). Çalışan, kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmeye yaklaştığı ölçüde yüksek performans, uzaklaştığı ölçüde düşük performans göstermiş kabul edilir.

Çalışanın performans düzeyi, çalışanın kişisel yetenekleri ile bilgi ve deneyimlerini işine yansıtma istekliliğine bağlı olduğu kadar, örgütün çalışana sunduğu çalışma ortamı ile örgütün çalışana sağlamış olduğu maddi/manevi imkânlar ve örgütün iç ve dış çevre koşullarına da bağlıdır.

B. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, açıkça belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmek için yapılması gerekli görevler ile bu görevlerin nasıl yapılması gerektiği ve bu görevlerin yapılması için gerekli yetkinliklerin çalışanlara bildirilmesi ile başlamaktadır. Diğer yandan performans yönetimi, gelişim aşamalarının saptanarak çalışan performanslarının ölçülmesi, elde edilen performans bilgilerinin kaydedilip çalışanlara performansları ile ilgili geribildirim sağlanması ve çalışan ile beraber yapılacak olan performans değerlendirme görüşmelerini de kapsamaktadır. Kısaca performans yönetimini tanımlamak istersek; bireyin, takımların, bölümlerin dolayısıyla işletmenin performansının sürekli geliştirilmesini amaçlayan sistematik bir süreçtir, diyebiliriz (Çetin vd., 2017: 151). Etkili bir performans yönetimi sisteminin "Örgüt, sistem, süreç ve çalışanlar" üzerine kurulması gerekmektedir (Apan, 2008: 63).

Performans yönetimi işletmelerde (Öz, 2019: 9):

- Stratejik planlama
- Personel planlama
- Ücret-maaş yönetimi
- Kariyer geliştirme sistemi
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Rotasyon, iş geliştirme, iş zenginleştirme gibi uygulamalar
- Sözleşme yenileme veya işten ayrılma kararları

1. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetiminin örgütsel etkinliği iyileştirmek, işgörenleri motive etmek, geliştirmeyi mükemmelleştirmek olmak üzere üç ana amacı vardır (Bingöl, 2016: 376).

Bu üç ana amacın yanında performans yönetiminin diğer amaçları, örgüt ve bireysel hedefleri birleştirmek, hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan performans kriterlerini belirlemek, çalışanlara geri bildirim sağlayarak gelişimlerine destek vermek ve başarıyı tanıyarak ödüllendirmektir (Özkaya, 2013: 30).

2. Performans Yönetiminin Yararları

Performans yönetiminin yararları işletme, yöneticiler ve çalışanlar açısından farklılıklar göstereceğinden ayrı ayrı ele almak faydalı olacaktır.

a. İşletme açısından yararları

Performans yönetimi, örgüt içerisindeki tüm kademe çalışanlarına tek tek yarar sağladığı gibi işletmenin tümünü kapsayan yararlar da sağlamaktadır (Fındıkçı, 2012: 299-300):

- İnsan kaynağının daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacak verilere ulaşılmasını sağlar ve dolayısıyla hizmet ve üretim kalitesini geliştirerek, etkinliği ve karlılığı artırır,
- Kurum içi eğitim ihtiyacının belirlenmesini ve gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesini sağlar,
- Kişi ve kurum düzeyinde kontrol sağlar,
- İşten ayırma, kariyer yönetimi, ücret yönetimi gibi konularda daha adil kararlar alınmasını sağlar.

b. Yöneticiler açısından yararları

Performans yönetimi, kimi yöneticiler tarafından maliyet ve kaynak israfı olarak görülse de performans yönetiminden en çok yararlanacak kişiler yine yöneticiler olacaktır. Performans yönetiminin yöneticilere sağladığı yararlar şunlardır (Göksel, 2013: 38):

- Yöneticiler, planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olurlar ve böylece çalışanların ve birimin performansı geliştirilebilir,
- Yöneticilerle çalışanlar aralarındaki iletişim artar ve ilişkiler daha olumlu hale gelir,
- Yöneticiler, çalışanların gelişmeye ve açık güçlü yönlerini kolayca belirler, bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Yöneticiler, kendi güçlü ve güçsüz yönlerini tanıma fırsatı bulur ve yönetsel becerilerini geliştirme fırsatı yakalarlar.

c. Çalışanlar açısından yararları

Performans yönetiminin çalışanlara sağladığı yararlar şunlardır (Uyargil, 2017: 11):

- Yönetimin kendilerinden neler beklediğini, performanslarının nasıl değerlendirildiğini bilirler. Bireysel performansları ile örgüt amaçlarını ilişkilendirirler.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özeliklerini tanırlar,
- İşle ilgili üstlendikleri rol ve sorumlulukları daha iyi anlarlar,
- Performans sonuçlarına dayanarak yapılan olumlu geri-besleme, iş tatmini ve kendine güven duygusunu geliştirir.

3. Performans Yönetimine Eleştirel Bir Bakış

Performans yönetimi sistemleri, işletme içerisinde çalışan her bireyin performans toplamlarının organizasyon performansını verdiğini öne sürer ve her bireyin performansı iyi yönetilip geliştirilirse organizasyon performansının da gelişeceğini ve başarının sağlanacağını kabul eder. İnsan sosyal bir varlıktır ve çalışanların performansları, yönetilmeye bağlı olduğu kadar diğer çalışanlarla girdikleri iletişim ve etkileşim düzeylerine de bağlıdır. Bu sebeple performans sonuçları kadar örgüt içi iletişime ve etkileşime de yeteri kadar önem verilmelidir (Barutçugil, 2015: 162).

Bir işletmede performans yönetim sistemi kullanılıyor olması, işletme içerisindeki güç dengesizliği gerçeğini ortadan kaldırmaz. İşletme içerisinde alınacak kararlarda fikir ayrılığı oluştuğu zaman kararın yöneticinin istediği gibi olacağı bilinmektedir. Bu durumun performans değerlendirme görüşmelerine yansıması, görüşmenin kalitesini düşürebileceği gibi değerlendirilenin performans değerlendirme sistemine olan inancını yitirmesine de yol açabilecektir. Diğer yandan yöneticilerin kararsızlığı ve liyakat sahibi olmayan yöneticilerin varlığının yanı sıra çalışanların anlayış kıtlığı performans değerlendirme sistemlerinin istenilen sonuçları vermesini zorlaştırmaktadır (Armstrong, 2017:155).

Performans yönetimi sisteminde sadece sonuçlara odaklanmak ve sonuca götüren süreci geri plana atmak yönetsel kararların alımında işletmeyi yanılgıya düşürecektir. Örneğin bir çalışanın ne kadar ürün sattığı önemli olduğu kadar, bu ürünü satarken müşteri ile girdiği diyaloğun kalitesi, müşteri memnuniyeti ve en önemlisi müşterinin ürünü aldıktan sonra tekrar işletmeden ürün alıp-almadığı gibi konularda önemlidir. Bunun yanı sıra çalışanın gerekli eğitimleri alıp-almadığı, veriliyorsa eğitimlerin kalitesi, ürünün sunumu vb. gibi etmenler de dikkate alınmalıdır.

Performans yönetim sistemlerinin, bireysel sorumluluğa odaklanması çalışanları başkalarının işini yapmakta isteksiz davranmaya itmekte ve dolayısıyla işletme içi yardımlaşmaya de engel olabilmektedir. Bununla birlikte bireysel amaç ve hedeflerin belirlenmesi çalışanları kaynak paylaşımında rekabet içerisine sokabilmektedir. Bu gibi durumlarda çalışan kendi görevini yapmak ve kendine verilen amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için kaynakların kullanımında etik olmayan yollara başvurabilmektedir. Bununla birlikte eğer çalışan için işletme amaçları anlamsız geliyorsa, çalışana görevleri ile ilgili amaç ve hedeflerin belirlenmesinde seçme hakkı verilmesi çalışan için bir anlam ifade etmeyecektir.

C. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, belirli bir zaman aralığında çalışanların kendilerine verilen görevleri anlayabilme ve yapabilme kapasitelerini ölçen, davranışlarını gözlemleyen, kişiyi tanımayı, gizil güçlerini ve yeteneklerini keşfetmeyi amaç edinen sistematik bir değerlemedir. Başka bir ifade ile "örgütlerdeki insan kaynaklarını tanıma, gözlemleme, ölçme ve geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır" ve unutulmamalıdır ki gerek bölümlerin gerekse takımların performansı ölçülmek istendiğinde, odak noktası gene birey olacaktır (Bingöl, 2016: 375).

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin ölçü, geri-bildirim, olumlu destek, karşılıklı görüş alış-verişi, mutabakat olmak üzere beş temel unsuru bulunmaktadır (Çetin vd., 2017: 154).

Performans değerlendirme sonuçlarının işletmeler tarafından kullanım alanları ise, şunlardır (Mucuk, 2016: 336):

- İnsan kaynakları planlaması
- İş gören tedarik ve seçimi
- Eğitim ve geliştirme
- Kariyer planlama sistemi
- Ücret ve maaş programları
- Yasal savunma

1. Performans Değerlendirmenin Önemi

Örgütsel performansın başarısı örgüt içerisinde çalışmakta olan her bireyin yapmakla yükümlü olduğu işi ne kadar iyi yaptığı ile ilişkilidir. Bu sebeple işletmeler çalışanlarının performans düzeylerini bilmek isterler. Performans değerlendirme ile ilgili diğer önemli hususlar ise, şunlardır (Bingöl, 2016:372; Sabuncuoğlu, 2016:228; Şimşek vd., 2016:38):

- Örgütsel verimliliğin artırılması yolu ile rekabet üstünlüğünün sağlanmasına katkı sağlar
- Stratejik plan ve amaçların, geçerliliğini, çalışanlara iletim düzeyini, çalışanlarca kabul oranlarını ve uygulamadaki başarı düzeylerini kontrol etmeye yarar
- Çalışanların kendilerine verilen işleri yapmada ne ölçüde başarılı olduklarının ve bu işlerin yapılması için gerekli olan yeteneklere ne seviyede sahip olduklarının belirlenmesine yardımcı olur
- Etkin bir performans değerlendirme sistemi, çalışanların, işletme içerisinde daha huzurlu çalışmalarını sağlayacak örgütsel iklimin oluşması ve bu sayede örgütsel etkinlik ve verimliliğin artmasını sağlar
- Çalışanlar, örgüt içerisindeki kariyer basamakları için gerekli olan bilgi, deneyim ve yetenekler ile göstermek zorunda olduğu iş performansı düzeyini öğrenerek, bu beklentileri nasıl karşılayacakları hakkında bilgi sahibi olurlar

2. Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans değerlendirme, çalışanlara performansları hakkında geri-bildirim sağlayarak, performanslarını geliştirme fırsatı sağlar. Diğer yandan performans değerlendirme, yöneticiler tarafından, örgüt içerisinde işlerin ne düzeyde yapıldığı, belirlenmiş hedef ve amaçları gerçekleştirmeye ne kadar yakın ya da ne kadar uzak olunduğu gibi konularda bilgi kaynağı olarak da kullanılabilmektedir. Performans değerlendirmenin diğer amaçları ise, aşağıda belirtilmiştir (Çetin vd., 2017:155; Sabuncuoğlu, 2016:231; Fındıkçı, 2012:299):

- İnsan kaynakları planlaması yapılırken personel envanterinin hazırlanmasına yardımcı olur
- Adam kayırmayı ve personele yönelik kararlar da öznel yargıyı azaltmaya imkân sağlar

- Çalışanların belirlenmiş hedeflerine ulaşma düzeyi saptanır, bu sayede "birey ve kurum düzeyinde kontrol sağlanmış olur"
- Ücret, terfi, ödül, ceza, işten çıkarma ve örgütte tutma gibi kararlarda yöneticilere yol gösterir
- Çalışan-yönetim ilişkilerini geliştirmeye yardımcı olur
- Çalışanlar güçlü ve zayıf yönlerini öğrenerek, zayıf yönlerini geliştirme imkânı bulur ve bu bilgiler sayesinde kariyer planlarını gözden geçirme fırsatı yakalarlar
- Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçları tanımlanır.

3. Performans Değerlendirmeye İlişkin Olumsuz Tutumların Nedenleri

Gerek yöneticiler gerekse çalışanlar çeşitli nedenler ile performans değerlendirme sistemine karşı olumsuz tutum takınabilmektedirler.

a. Yöneticilerin olumsuz tutumlarının nedenleri

Yöneticilerin performans değerlendirme sürecinin gerektirdiği faaliyetler olan planlama, analiz etme ve iletişim gibi konulardaki yetersizlikleri ve performans değerlendirmenin süreklilik arz eden bir faaliyet/süreç olması sisteme karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu sebeple yöneticiler, performans değerlendirme faaliyetlerini fazla zaman alıcı bulmakta ve asıl görevlerinin yanında bu konu ile ilgili çalışmalara pek fazla zaman ayırmak istememektedir. Ayrıca yöneticilerde performans değerlendirmenin karmaşık ve birbiri ile çelişen amaçları tedirginlik yaratmaktadır. Bununla birlikte performans kriter ve standartlarının belirlenmesinde yaşanan güçlükler, elemanların kendi kontrollerinde olan ve olmayan faktörlerin ayırt edilmesinde oluşan güçlükler ve olumsuz geri-besleme yapılmasındaki güçlükler de yöneticileri olumsuz davranışlara itmektedir (Uyargil, 2017: 16).

b. Çalışanların olumsuz tutumlarının nedenleri

Çalışanın eleştiriye kapalı bir kişilik özelliğinin olması, performans değerlendirme sistemlerinin adilliğinden kuşkulanılması, performans değerlendirme sistemleri ile ilgili geçmiş olumsuz deneyimler çalışanların performans değerlendirme sistemlerine karşı olumsuz tutumlar sergilemesine yol açabilmektedir. Bununla birlikte performans değerlendirme sonuçlarının uygulamalara etki etmemesi ve

gösterilen başarıdan daha fazlasının çalışandan talep edilmesi de performans değerlendirme sistemlerine karşı olumsuz tutumların sebepleri arasındadır (Göksel, 2013: 39).

4. Performans Değerlendirmesini Etkileyen Faktörler

Performans değerlendirme sistemleri örgüt içi veya örgüt dışı kaynaklı çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedirler.

a. Performans değerlendirmesini etkileyen örgüt içi faktörler

Performans değerlendirme sistemleri aşağıdaki örgüt içi faktörler tarafından etkilenmektedirler (Akçakanat, 2009:19; Şimşek vd., 2016:39):

- İşletme Stratejisi: Seçilecek performans değerlendirme yöntemi işletmenin stratejik planlarına uygun olmalı ve sağladığı sonuçlar, işletmenin bulunduğu yerle bulunmak istediği yer arasındaki farkların giderilebilmesi için ihtiyaç duyulan sonuçları verebilmelidir. Öte yandan performans değerlendirme sistemi, "stratejiyi açık ve güçlü bir şekilde bireylere iletmeye yardımcı olmalı ve stratejiyi pekiştiren davranışlar üzerinde durmalıdır" (Bingöl, 2016: 384).
- Örgütün Kullandığı Teknoloji: Örgüt içerisinde kullanılan teknoloji çalışma koşullarında da değişikliğe yol açacaktır. Performans değerlendirme yöntemi seçilirken bu durum göz önünde bulundurulmalıdır.
- İş Organizasyonu: İşletme içerisinde işin yapılış sırası ile işin yapılması için gerekli malzemenin bilgisi etkili bir performans değerlendirme için gereklidir.
- İşin Türü: Yapılan işin teknik veya tekrarlana bilen rutin bir iş olması, ofis ortamında ya da üretim araçlarının vasıtası ile yerine getirilmesi gibi nedenler performans değerlendirme yöntemi ve sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- Örgüt Kültürü: Performans değerlendirme sisteminin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için kritik öneme sahiptir. Örgüt kültürü, performans değerlendirme sürecinin işlemesine yardımcı olabildiği gibi engel de olabilmektedir. İşletme, iç girişimcilik kültürüne sahip veya bu tarz bir kültürü işletme geneline yaymak istiyorsa performans değerlendirme sistemine önem vermelidir. Bununla birlikte günümüzde artan öneme sahip takım çalışmalarına organizasyon yapılarında yer veren işletmelerde, bireyin performansının yanı sıra takımların da işletmeye yaptıkları katkıları ölçebilecek sistemler kurulmalıdır. Yöneticilerin performans değerlendirme

sonuçlarını kullanım biçimleri (ödül/ceza) ve sıklığı çalışan üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilere yol açacaktır.

- Çalışanların Tutum ve Davranışları: Çalışanların performans değerlendirme sistemini kendilerine tehdit olarak algılamaları, performans değerlendirme sistemini benimsemelerine rağmen performans değerlendirme sonuçlarının örgüt içerisinde bir değişikliğe yol açmaması gibi nedenler çalışanların motivasyonlarında düşmeye neden olacak, çalışanların verimliliğinin düşmesine, devamsızlık veya işten ayrılmalara yol açabilecektir.

b. Performans değerlendirmesini etkileyen örgüt dışı faktörler

Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde asgari ücret, günlük çalışma saati, mesai, tatil, iş akdinin feshi gibi çalışma yaşamını ilgilendiren konuların sınırları çeşitli yasalar ve yönetmeliklerle düzenlenmektedir. Bunun yanı sıra sendikalar, çalışma koşullarının işçi lehine düzenlenmesi için baskı unsuru oluştururlar (Akçakanat, 2009: 14).

D. Performans Değerlendirmesi ve Performans Yönetimi Arasındaki Farklar

Performans değerlendirme, belirlenmiş standartlara göre çalışanların ne ölçüde başarı gösterdiğine odaklanırken, performans yönetimi çalışanların, kendilerine verilen işleri hangi performans düzeyinde yaptıklarına ve bu işleri daha iyi yapabilmeleri için ne gibi geliştirici veya iyileştirici faaliyetlerin yapılması gerektiğine odaklanır.

Performans yönetimi ve performans değerlendirme arasında üç temel ayırt edici fark vardır (Çetin vd., 2017: 153-154):

- Performans değerlendirme belirlenmiş bir zaman aralığında ki çalışan performansına odaklanırken, performans yönetimi ihtiyaç duyulan her an geri-bildirimin sağlanarak geliştirmenin ve iyileştirmenin devamlılığının sağlanmasını amaçlayan sürekli bir süreçtir.
- Performans yönetiminde, sürekli gözden geçirmeler sayesinde, çalışanların/takımların performansları ile işletmenin hedef ve amaçları karşılaştırılır ve bu sayede çalışanlar/takımlar ile işletme arasında amaç ve hedef birliği sağlanmaya çalışılır.

- Performans yönetiminde, sürekli değerlendirmeler ile işlerin yapılabilmesi için ne gibi değişiklikler veya iyileştirmeler yapılabileceği üzerinde durulur ve gerekli durumlarda ek eğitimler verilip, iş prosedürlerinde değişikliğe gidilir veya yeni teşvik planları yapılır.

Performans değerlendirme ve performans yönetimi arasındaki diğer farklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Çizelge 1 Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi Arasındaki Farklar

PERFORMANS DEĞERLENDİRME	**PERFORMANS YÖNETİMİ**
Yukarıdan Aşağı, Üstün Astı Değerlendirmesi	Karşılıklı Görüşmelerle Değerlendirme
Yılda Bir ya da İki Kez Değerlendirme Görüşmesi	Bir ya da Daha Çok Formel Değerlendirme Görüşmesinin Yanı Sıra Sürekli Görüşme
Sayısal Sonuç ve Hedefle Odaklanma	Hedeflere, Değerlere ve Davranışlara Odaklanma
Çoğunlukla Ücretlendirme İle İlişkili	Ücretlendirme ile Direkt Bağlantıya Her Zaman Rastlanmıyor
Bürokratik ve Karmaşık Formlar ve Belgeler İçeriyor	Daha Sade Formlar ve Daha Az Belge İçeriyor
İK Departmanının Temel Sorumluluğunda	Yöneticilerin Sorumluluğu Daha Belirgin

Kaynak: UYARGİL, Cavide (2017). Performans Yönetimi Sistemi: Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi (4 b.), İstanbul: Beta, s. 3

E. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme süreci, örgüt amaç ve hedeflerinin, bireysel amaç ve hedeflere dönüştürülmesi ile başlar. Bireysel amaç ve hedefler belirlenirken, çalışanların görüşlerine başvurulması, amaç ve hedeflerin başarılabilir olması ve işin yapılması için gerekli kaynakların temini, sürecin sağlıklı işlemesi açısından

önemlidir. Örgütün kendilerinden beklentilerini bilen çalışanlar, görevlerin yerine getirilmesinde daha rahat hareket edeceklerdir. Performans değerlendirme döneminin sonunda, değerlendirici ve değerlendirilen, belirlenmiş amaç ve hedeflere ne kadar yaklaşıldığını gözden geçirip, varsa düzeltilmesi gereken eksiklikleri saptar ve bu eksikliklerin giderilmesi için bir planda uzlaşırlar.

Etkili bir performans değerlendirme süreci temel olarak dört adımdan oluşmaktadır. İlk adımda: iş standartları ve performans kriterleri belirlenir. İkinci adımda: belirlenecek performans değerlendirme politikası kapsamında, performans değerlendiriciler belirlenir, hangi performans değerlendirme sisteminin kullanılacağı saptanır, hangi zaman aralığında ve ne sıklıkla yapılacağı belirlenir. Üçüncü adımda: çalışanların performansları hakkında bilgiler toplanır ve bu bilgiler doğrultusunda performanslarının ölçümü yapılır. Dördüncü ve son adımda ise: çalışanlara, performanslarındaki eksiklikleri gidermeleri veya yüksek performanslarını aynı düzeyde tutmaları amacıyla geribildirim verilir, değerleme sonuçları insan kaynakları bilgi sistemine kaydedilir ve performans değerlendirme sonuçları ile ilgili kararlar verilir (Çelik, 2013: 26-27).

F. Performans Değerlendirme Standartları ve Performans Kriterleri

Çalışanlar, performanslarının hangi sınırlar içerisinde ve nasıl değerlendirileceğini bilmek isterler. Söz konusu sınırlar, işletme içerisinde edilmesi gerekli olan başarıyı veya sonucu da tanımlar. Bu sebeplerle ihtiyaç duyulan performans kriterleri belirlenirken iş analizi, iş tanımları ve iş gereklerinden faydalanılabileceği gibi gerekli durumlarda çalışan ve yöneticilerin görüşlerinden de yararlanılmalıdır. Ayrıca performans kriterleri belirlenirken iş ile ilişkili, gözlemlenebilir ve objektif bir şekilde değerlendirilebilir olmalarına önem verilmelidir. Belirlenen performans kriterlerine, ilişkili oldukları iş veya iş grupları için taşıdıkları öneme göre çeşitli katsayılar verilebilir. Performans değerlendirme sonucunda her bir faktöre verilen puan ile katsayı çarpılıp, elde edilen puanlar toplandığında en son performans puanına ulaşılmış olur (Fındıklı, 2008: 27).

Performans kriterleri kapsadıkları bilgiler açısından beş grupta ele alınabilir (Çetin vd., 2017:155-156; Bingöl, 2016:387-388; Sabuncuoğlu, 2016:233):

• Kişisel Özellikler Temelli Bilgi Türleri: Çalışanların kişisel özellikleri ve alışkanlıklarını kapsar.

Örnek: Kişilik, çalışkanlık, yargılama, beceriklilik, dış görünüş, tutum vb. gibi.

• Davranış Temelli Bilgi: Mesleki başarıya götüren davranışlar ile işin yapılışı sırasında yapılması gerekli olan davranışları kapsar.

Örnek: Liderlik, ahlak, dürüstlük, müşteri tatmini, iş birliği yapma, yenilik, düşünme kabiliyeti vb. gibi.

• Sonuç Temelli Bilgi Türü: İşin yapılması ile ortaya çıkan çıktılara odaklanır. Çıktı kolay ve net bir şekilde ölçülebiliyorsa uygundur.

Örnek: Birim zamanda üretilen mal, satış miktarı vb. gibi.

• Yetkinlik Temelli Bilgi Türü: İş görenin bilgi, beceri, deneyim ve davranışlarına odaklanır.

Örnek: Liderlik etme, takım ruhu oluşturma, sorun çözme, analitik düşünme, başarı yönelimi vb. gibi

• İyileşme ve Gelişme Potansiyeli: Çalışanın, işletmenin ileride ihtiyaç duyacağı işgücü profiline uygun bir çalışan olup olamayacağına ilişkin çıkarımları kapsar. Bu çıkarımlar yapılırken çalışanın yetenekleri, gizil güçleri, kendini geliştirme düzeyi, istekliliği, yükselme potansiyeli dikkate alınır.

Kişilerin performanslarının karşılaştırılabilmesi için belirlenmiş standartların olması gerekmektedir. Bu noktada performans kriterleri ile performans değerlendirme standartları karıştırılmamalıdır. Performans standartları örgüt için kabul edilmiş başarı düzeylerini gösterir. Bir işletmede 0-50 birim arası başarısız, 51-75 birim arası başarılı, 76-100 birim arası ise, yüksek başarı olarak kabul edilsin. Çalışanın satmış ya da üretmiş olduğu 70 birim mal performans kriteri olarak kabul edilirse, çalışanın göstermiş olduğu performans belirlenmiş standartlara göre başarılı olacaktır. Eğer 40 birim mal üretmiş ya da satmış olsaydı bu sefer belirlenmiş standartlara göre çalışanın başarısız kabul edilmesi gerekmekteydi (Uyargil, 2017: 29-30).

Performans standartlarının barındırdığı iki tür bilgiden birincisi "yapılması gereken iş nedir?" sorusunun cevabıdır ve çalışanın görev tanımlarını içerir, ikincisi ise, "iş nasıl yapılmalıdır?" sorusudur ve performans standartları bu sorunun cevabını

vermektedir (Sabuncuoğlu, 2016: 233). Standartlar belirlenirken iş analizlerinden, eski satış bilgilerinden veya sektörel bilgilerden faydalına bilmektedir (Göksel, 2013: 44).

Günümüzde birçok şirket "etkili hedefler ve standartlar" belirlerken SMART tekniğini kullanmaktadır (Çetin vd., 2017: 155):

Çizelge 2 SMART Metodu

Spesific (Spesifik): Açık, kesin, basit, anlaşılır ve ilgi çekici olmalıdır.
Measurable (Ölçülebilir): Nitel-Nicel, zaman ya da para gibi unsurlarla ölçülebilir olmalıdır.
Achievable (Başarılabilir): Mücadele gerektiren ama sonunda başarılabilir olmalıdır.
Relevant (İlişkili) İşletmenin amaçlarıyla ilişkili olmalıdır.
Timely (Zamanında): Tamamlanmak için üzerinde anlaşılmış bir zamanlaması olmalıdır.

Kaynak: ÇETİN, C., ELMALI, D. E. & ARSLAN, M. L.(2017). İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Baskı). İstanbul: Beta, s. 155.

Performans standartları, meslek gruplarına göre farklılıklar gösterse de genel olarak kullanılan ölçekler şunlardır:

- Çıktının miktarı
- Çıktının kalitesi
- Çıktının güncelliği
- İşe devam etme
- Tamamlanan işin etkililiği
- Tamamlanan işin geçerliliği

G. Performans Skalaları

Performans skala aralıkları "bir yetkinliğin değerlendirilmesine ve ona puan verilmesine" yardımcı olurlar. Performans değerlendirme skala aralıkları belirlenirken elde edilmek istenen sonuç ve işin niteliği dikkate alınmalıdır (Arıcı, 2016: 153-154).

Aşağıda bazı skala örnekleri verilmiştir:

Çizelge 3 Performans Değerlendirme Skala Örnekleri

2'li skala örneği

Başarılı	Başarısız

3'lü skala örneği

Başarılı	Orta Düzey Başarılı	Başarısız

4'lü skala örneği

Çok Başarılı	Başarılı	Orta Düzey Başarılı	Başarısız

5'li skala örneği

Çok Başarılı	Başarılı	Orta Düzey Başarılı	Başarısız	Çok Başarısız

7'li skala örneği

Çok Başarılı	Başarılı	Biraz Başarılı	Orta	Biraz Başarısız	Başarısız	Çok Başarısız

Belirlenen performans değerlendirme skala aralığı, performans değerlendirme sonuçlarını direkt etkileyecektir. Örneğin ikili bir skala aralığı belirlenirse, çalışanlar başarılı ve başarısız olmak üzere ikiye ayrılacaktırlar ve ayrım çok keskin olduğu gibi kimin ne kadar başarılı ya da ne kadar başarısız olduğu bilinemeyecektir. Altı ve daha fazla skala aralığı belirlendiğinde ise, iki skala arasındaki farkın azalması karar vermede ve alınan kararın çalışan tarafından onaylanmasında sorun yaratacaktır.

H. Performans Değerlendiricinin Belirlenmesi

Performans değerlendirici, değerlemenin yapılacağı işletmeyi tanıyan ve değerlendirilecek kişinin yaptığı işi bilen kişilerden seçilmeli ve bu kişinin değerleme sırasında objektif kararlar verebileceğinden emin olunmalıdır.

Performans değerlendirmesi yapabilecek taraflar şu şekilde belirtilebilir (Çetin vd., 2017:156-158; Bingöl, 2016:390-391):

- Üst Amir Tarafından Değerlendirme: Uygulamada en çok tercih edilendir. Çalışanın performansını değerlendirmek için en uygun pozisyonda olmasına rağmen yönetici ve çalışanın yakın temas halinde bulunmaları, yöneticinin kararlar alımı sırasında kişisel ilişkilerin etkisi altında kalmasına ve objektiflikten uzaklaşmasına yol açabilir.
- İş Arkadaşları ve Astlar Tarafından Değerlendirme: Çalışanın, eşitleri ve astları tarafından değerlendirilmesi uygulamada pek az etkinlikle kullanılmaktadır. Çalışana, eşitleri ve astları tarafından nasıl algılandığı hakkında fikir vermekle beraber çalışanın, astları tarafından değerlendirilme fikrine negatif tavır takınması veya astların üstlerinden beklentilerini değerlendirmeye yansıtmaları değerlendirme sürecini olumsuz etkileyecektir. Öte yandan çalışanın eşitleri değerlendirme yaparken fazla hoşgörülü ya da ön yargılı olabilirler.
- Çalışanların Kendi Kendilerini Değerlendirmeleri: Çalışanın dönemsel amaç ve hedeflerini ne derece yerine getirebildiğini düşünmesini ve bu düşünme sırasında zayıf ve güçlü yönlerinin farkına varmasını sağlaması bakımından yararlıdır. Çalışan bu sayede kendine hedefler koyabilir, kişisel planlama yapabilir. Olumsuz tarafı kişinin kendisine yüksek puan verme eğilimidir.
- Müşteri Tarafından Değerlendirme: Müşteriler ile temas eden çalışanların, müşteriler tarafından değerlendirilmesi uygulamasına işletmeler, müşterileri ile olan ilişkilerini geliştirmek ve müşteri memnuniyetini sağlamak için başvururlar.
- Bir Komite veya Grup Tarafından Değerlendirme: Çalışanın, yöneticisi ile birlikte birden fazla farklı yönetici tarafından yapılan değerlendirmedir. Bu sayede çalışan performansının farklı yönleri görülebilmekte ve ön yargıların değerlendirmeye etkilerinin önüne geçilebilmektedir.

İ. Performans Değerlendiricilerinin Eğitimi

Performans Değerlendirmesi yapacak kişilere, performans değerlendirme kriterleri ve derecelendirme yöntemi tanıtılır, kullanılacak kavramların anlamları açıklanır ve performans değerlendirme formunun nasıl doldurulacağı gösterilir. Eğitici toplantılar aracılığı ile değerlendiricinin özdenetimini nasıl sağlayacağı, performans değerlendirme hatalarından sakınarak nasıl objektif bir tavır takınabileceği hakkında bilgiler verilir. En önemlisi değerlenecek çalışanlara yönelik davranış ve tutumların, çalışanların kişilik haklarına saygılı ve çalışanları anlamaya yönelik olması gerektiği ile çalışanların güvenini sağlamanın önemi değerlendiricilere öğretilmeye çalışılmalıdır (Barutçugil, 2004: 432).

J. Performans Değerlendirme Dönemlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirmesinin sık yapılması, çalışanın kendisini baskı altında hissetmesine yol açabileceği gibi işletmeye verimlilik sağlamamanın yanında zaman maliyetine de yol açacaktır. Uygulamada genel olarak altı aylık periyodlarla yılda iki kez ya da yılda bir kez performans değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bununla birlikte çalışanlara sık sık geri bildirimlerde bulunmak çalışanların farkındalığını artırdığı gibi sorunların süreklilik kazanmasını da önlemektedir (Barutçugil, 2015: 186).

K. Personelin Performans Değerlendirme Sistemine Aktif Katılımının Sağlanması

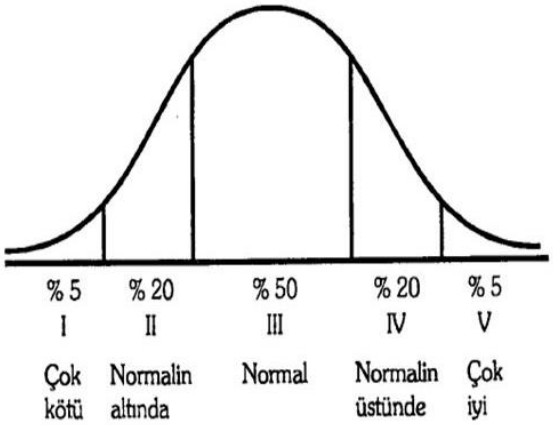
Çalışanlar, yazılı ve sözlü olarak performans değerlendirmesinin amaçları, kullanılacak yöntemler, karşılaşılabilecek olası sorunlar hakkında bilgilendirilmelidir. Böylece performans değerlendirme sistemi hakkında oluşabilecek olası dedikoduların önüne geçilebilecek, performans değerlendirme sistemin etkin yürütülmesi için gerekli çalışan desteği ve katkısı sağlanabilecektir (Göksel, 2013: 110).

L. Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliği ve Sonuçlarının Kontrolü

Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçlar, analiz edildiğinde beklenen etkinlik sağlanmamışsa performans değerlendirme sisteminde iyileştirmeler yapılır veya kullanılan sistemin yerine işletme gereksinimlerine daha uygun bir sistem geliştirilmeye çalışılır.

Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçların ne derece sağlıklı ve tutarlı olduğunu denetlemek amacı ile Gos Eğrisi ve Halo Etkisi yöntemlerinden yararlanılabilir.

1. Gos Eğrisi



Şekil 6 Gos Eğrisi

Kaynak: SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi (8 b.). Bursa: Aktüel, s. 273

Çalışanlara yapılan performans değerlendirmenin denetiminde kullanılan Gos Eğrisi, 5 derece ve bu derecelere karşılık gelen yüzdelerden oluşmaktadır.

Çizelge 4 Gos Eğrisi Sonuç Analizi

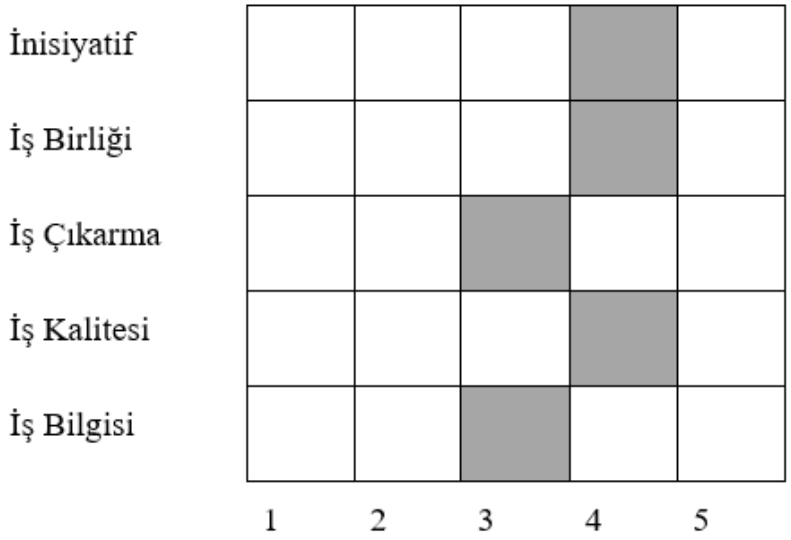
	Anlam	**Yapılması Gereken**
I. Derece	İş İçin Yetersiz	İşten Ayırma, Eğitim
II. Derece	İş İçin Kısmen Yeterli	Birebir Görüşme, Eğitim
III. Derece	İş İçin Yeterli	Motive Edici Görüşmeler, Ödüllendirme
IV. Derece	İş İçin Yerli, Verimlilik	Kariyer Planlaması, Eğitim
V. Derece	İş İçin Fazla İyi, Verimsizlik	Birebir Görüşme, Kariyer Planlaması, Eğitim

Kaynak: SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi (8 b.). Bursa: Aktüel, s. 273

Gos eğrisi üzerinde bulunan derecelere "Gos Eğrisi Sonuç Analiz Tablosunda" karşılık gelen tanımlar ise, değerlendirme sonucunda yapılması gerekenleri belirtir. Yapılan değerlendirme sonucunda Gos Eğrisine yakın sonuçlar elde edilmezse yapılan değerlendirmenin yetersiz olduğu düşünülür (Sabuncuoğlu, 2016: 272).

2. Halo Etkisi

Çizelge 5 Halo Eğrisi Tablosu



Kaynak: Kaynak: SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi (8 b.). Bursa: Aktüel, s. 274

Halo Etkisi, değerlendiricinin, çalışanın performansını değerlendirirken, iyi ya da kötü olan özelliklerin etkisinde kalarak diğer özellikleri de bu kanıya uygun değerlendirip değerlendirmediğini araştırır. Bu durumun gerçekleştiği değerlemelerde çok iyiye ya da çok kötüye doğru tabakalaşma görülür. Bu durumda değerlemenin tekrar gözden geçirilmesi, varsa yapılan hataların düzeltilmesi gerekmektedir (Çelik, 2013: 66).

M. Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulması

Performans değerlendirme formlarının doldurulma süreci aşağıdaki gibidir (Fındıkçı, 2012: 330-331; Göksel, 2013: 136-138):

- Performans değerlendirmenin yılda bir veya iki kez yapıldığı işletmelerde, performans değerleme döneminden önce performans değerlendiricilere yönelik bilgilendirme toplantıları yapılması faydalı olacaktır.
- Değerlendirme formları, performans değerlendirme yılda bir kez yapılıyor ise, Kasım ayının, yılda iki kez yapılıyor ise, Mayıs ve Kasım aylarının ilk haftası içerisinde performans değerlendiricilere kapalı zarflar içerisinde dağıtılır ve ilgili dönem için değerlendirme yapılacağı belirtilir.

- İlgili formlar en geç iki gün içerisinde doldurulup insan kaynakları yöneticisine kapalı zarflar içerisinde geri verilir.
- Formlar doldurulduktan sonra performans değerlendirme görüşmeleri yapılır ve ortak bir uzlaşıya varılmaya çalışılır. Değerlendirme görüşmesi sonucunda uzlaşılan ve ulaşılamayan konular ile görüşme izlenimleri değerlendirme formuna kaydedilir.
- İnsan kaynakları departmanı formları toplar, varsa hataları düzeltir, formları değerlendirerek çalışanların performans puanlarını hesaplar ve insan kaynakları bilgi sistemine kaydeder.
- Performans düzeyi ve ödüller ilişkilendirilir.
- Performans değerlendirme sonuçları kişilere duyurulur.

N. Performans Değerlendirme Görüşmesi

Performans değerlendirme süreci sonucunda yapılan değerlendirme görüşmeleri, çalışanların olumsuz geribildirim almak, yöneticilerin ise, olumsuz geri bildirim vermek istememeleri gibi nedenler ile sıkıntılı geçebilmektedir. Öte yandan değerlendirme görüşmelerinin, çalışanlara örgüt içerisindeki konumlarının ne olduğunu ve kendileri üzerinde oluşan beklentileri anlama fırsatı vermesi gerekir. Değerlendirme görüşmeleri karşılıklı fikir alış verişleri ile oluşabilecek yanlış anlamaların önüne geçmesi gibi özellikleri ile de işletme ve çalışanlar açısından önemi yüksektir (Harvard Business School Publishing Corporation, 2009: 34).

Aşağıdaki tabloda performans görüşmesinde yapılması ve yapılmaması gerekenler belirtilmiştir:

Çizelge 6 Etkili Performans Değerlendirme Görüşmesinin İpuçları

YAPILMALI	YAPILMAMALI
Görüşmeden önce hazırlanmak	Çok konuşmak
Nesnel performansa odaklanmak	Çalışanı azarlamak ve uzun öğütler vermek
Değerlendirmeler ve geribildirim konusunda net olmak	Tamamen olumsuz iş performansına odaklanmak
Geleceğe ilişkin bir iyileştirme planı geliştirmek	Çalışanın her zaman yöneticiyle aynı görüşte olması gerektiğini düşünmek
Çalışan başarılarını desteklemek	Çalışanı diğerleriyle karşılaştırmak

Kaynak: ÇETİN, Canan, DİNÇ ELMALI, Esra & ARSLAN, M. Lütfi (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi (5 b.). İstanbul: Beta, S. 169 "Mathis Jackson, Human Resources Managemant: Essential Perpectives, 6. Baskı, USA: South Western Cengage Learning, 2012, s. 144"

Yukarıda belirtilen noktalara ek olarak değerlendirme görüşmesi yapılırken çalışan konuşmaya teşvik edilmeli, görüşme ile ilgili notlar tutulmalı ve konuşmalar kişiselleştirilmemelidir.

1. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Türleri

Dört farklı yüz yüze görüşme tekniği bulunmaktadır ve her görüşme tekniği kendine ait amaçlar barındırır. Bunlar şu şekilde belirtilebilir (Çetin vd., 2017:170; Sabuncuoğlu, 2016:278):

Tatmin Edici "Terfi Edilebilir": Yapılması en kolay görüşmedir. Bireyin kariyer hedefleri dinlenir, örgütün ona sunabilecekleri anlatılır. Ortak bir kariyer gelişim planı üzerinde uzlaşmak amaçlanır.

Tatmin Edici "Terfi Edilemez": Bireyin performansının devamlılığı sağlanmaya çalışılır. Bu konuda çalışanı teşvik edici ve motivasyonunu artırıcı yöntemlere başvurulabilir. Bunlar; ekstra izin, küçük bir ikramiye vb. gibi destekler olabilir.

Tatmin Edici Değil "Düzeltilebilir": Çalışanın performansını geliştirmeye yönelik planlar yapılır.

Tatmin Edici Değil "Düzeltilemez": Görüşme yapılmayabilir. Yönetim kademesi iki yoldan birini tercih edecektir. Ya çalışanın performansına tahammül edilecek ya da çalışanın iş akdi fesih edilecektir.

Diğer çalışanlara geribildirim ise kapalı zarflar içinde yazılı olarak imza karşılığında çalışana verilmesi ile yapılır. Ayrıca geribildirim süreci aralık ayı sonuna kadar tamamlanmalı ve değerleme formları ve geribildirim bilgileri insan kaynakları yöneticisi tarafından arşivlenmelidir.

O. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme sistemlerinde, performans değerlendiricilerden kaynaklı bazı hatalar aşağıda belirtilmiştir (Uyargil, 2017:86; Çetin vd., 2017:167; Şimşek vd., 2016:48; Özmen ve Üzmez, 2007: 23):

- Tam Nesnel Olamama: İş performansı ile ilgili olmayan tutum, bağlılık ve kişilik gibi yaygın olarak kullanılan faktörlerin nesnel ve sağlıklı bir şekilde ölçülmesi oldukça zordur.
- Hale ve Boynuz Etkisi: Değerlendiricinin, iş görenin performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelir. Hale etkisinde yüksek not, boynuz etkisinde ise, düşük not eğilimi söz konusudur.
- Tolerans-Katılık: İş görenin performansının olduğundan daha yüksek (tolerans) ya da daha düşük (katılık) değerlendirilmesidir.
- Tek Yönlü Ölçüm Hatası**:** Değerlendirici, başarı standartlarından sadece birisine göre değerlendirme yaparsa hatalı bir değerlendirme sonucuna ulaşılacaktır.
- Ortalama Eğilimi: Değerlendiriciler, iş görenleri ölçeğin ortasında veya ortalamasına yakın noktada değerlendirir.
- Kişisel Ön Yargılar: Yaş, ırk, dil, din, cinsiyet, kültürel farklılıklar, geçmişte yaşanmış olaylar gibi olgular değerlendiricide ön yargılara sebep olabilir.
- Pozisyondan Etkilenme: Değerlendirici kişiden çok kişinin yüksek pozisyonundan etkilenerek yüksek puan verme eğilimi içine girer.
- Kontrast Hataları: İşyerinde değerlendirilecek çalışan sayısının fazla olması ve performans değerlendirme süresinin kısalığından ötürü performans değerlendirici bu kısa süre içerisinde çok fazla çalışanı değerlendirmek durumunda kalabilir.

Değerlendirici böyle bir durumda ister istemez çalışanlar arasında kıyasa gidebilir ve her çalışan kendinden bir önceki çalışanın değerlendirme notundan etkilenmiş olur (Bingöl, 2016: 409-410).

- Yakın Zaman Etkisi: Değerlendirici, performans dönemi yaklaşırken performansı belirlemek için araştırmalar yapmaya başlarsa ortaya çıkar. Son olaylar olması gerekenden yüksek veya düşük değerlendirilir.
- Benzeşim Beklentisi: Değerlendirici, değerlenen çalışan kendisi ile benzer kişilik özellikleri gösteriyorsa yüksek, göstermiyorsa düşük puan verme eğilimine girmektedir.
- Atıf Hataları: Bireyler olguları çeşitli varsayımlardan yola çıkarak açıklama eğilimindedirler. Eğer birey olguları kendinden yola çıkarak açıklama eğilimi içerisinde ise, "içsel atıf", dış çevre kaynaklı olaylardan yola çıkarak açıklama eğilimi gösteriyorlarsa "dışsal atıf" yapmış olurlar. Performans değerlendirmesi yapılırken performans değerlendirici, çalışan davranışlarının sebeplerini dışsal etmenleri göz ardı ederek sadece çalışanın kişilik özelliklerine atfederse, atıf hatası yapmış olur.
- Yetki Alanı**:** Yöneticinin, kendine bağlı astlarında ki artış, değerleme sürecinde çalışanları yakından takip etme ve değerleme becerisinde azalmaya yol açar.

P. Performans Değerlendirme Yöntemleri

1. Bireysel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanın kişisel özelliklerinin, davranışlarının ve kuruma yaptığı katkıların, tek başına ve diğer bir çalışanla doğrudan kıyaslanmadan değerlendirildiği yöntemlerdir.

a. Kompozisyon yöntemi/Metin değerlendirmesi

Değerlendiriciden, çalışanın performansı ve çalışan ile ilgili görüşlerini kompozisyon şeklinde kâğıda aktarması istenir. Yöntemin, güçlü bir yazı ile iletişim yeteneği istemesi, elde edilecek değerlemenin uzunluğu ve değerlemenin bireysel bir nitelik taşıyacak olması bu yöntemin uygulanabilirliğini güçleştirmektedir. Öte yandan çalışan ile ilgili önemli bilgiler elde etme imkânı sağlayacağı için kritik öneme sahip çalışanların değerlemesinde tercih edilebilir. Bununla birlikte diğer performans değerlendirme sistemlerinin verdiği somut ve genel bilgilerin yanı sıra çalışanlar ile ilgili daha öznel ve soyut bilgilere ulaşılmak istendiğinde başka bir performans değerlendirme sistemine ek olarak kullanılabilir (Akçakanat, 2009: 36).

b. Doğrudan indeks yöntemi

Doğrudan indeks yönteminde verilerin elde edilmesi için kullanılacak kriterler yapılan işin çıktısına ve çıktının oluşması için gerekli olan şartlara göre belirlenmeli ve belirlenen kriterler genel nitelikte ve objektif olmalıdır. Söz konusu kriterler yöneticiler için çalışanların işe yönelik devamlılık oranları, iş gücü devir oranı vb. gibi, alt kademe çalışanlar içinse devamsızlık, çıktının miktarı, çıktının kalitesi, hatalı ürün sayısı, müşteri memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği, satış hacmi vb. gibi ölçülebilir somut veriler olmalıdır. Kriterler, yönetici tarafından tek başına veya yönetici ve çalışanın birlikte yapacakları görüşmeler sonucunda uzlaşı sağlanarak belirlenebilir. Belirlenmiş kriterler önem derecelerine göre sıralanır ve her birine puan verilir. Puanların toplanması ile ortaya çıkacak sayı genel performansın sayısal indeksini verecektir (Helvacı, 2002: 167).

c. Çalışma standartları yöntemi

İş gören ve yöneticinin birlikte yapacakları görüşme ya da iş görenler tarafından oluşturulacak bir grup ile yöneticilerin ortaklaşa yapacakları görüşmeler sonucunda mutabakat sağlanması ile standartlar belirlenir. Bu standartlar belirlenirken, ortalama çıktı miktarı, seçilmiş çalışanların performansı, uzman görüşleri vb. gibi dikkate alına bilir. Çalışanların performans düzeyleri, belirlenecek olan standartlarla ya da önceden tahmin edilerek belirlenen üretim düzeyi ile kıyaslanarak bulunur. Alt kademe çalışanlar için uygulanan bu yöntem her ne kadar objektif etmenlere dayansa da çalışanlarca da benimsenmesi gerekliliği ve farklı iş gruplarının standartlarının karşılaştırılabilir olmaması gibi etmenler sebebi ile uygulamada çeşitli sorunlarla karşılaşılabilmektedir. (Barutçugil, 2015: 189).

d. Amaçlara (Hedeflere) göre değerlendirme yöntemi

Performansın, yönetici ile çalışanın karşılıklı yaptıkları görüşmeler sonucu ortaklaşa belirledikleri hedeflere göre değerlendirildiği bir yöntemdir. Bu yöntem ile ulaşılmak istenen temel hedef, çalışan ile örgütün hedeflerini uyumlu hale getirmektir. Ayrıca işin ne kadar sürede, hangi kaynakları kullanarak ve hangi kalite ve miktarda yapılması gerektiği saptanmaya çalışılır. Belirlenecek hedeflerin kişiye özel, açık ve net bir şekilde tanımlanmış, ulaşılabilir ve ölçülebilir, gerektiğinde değiştirilebilir, motive edici ve belirtilmiş bir süresinin olması gerekmektedir. Bu yöntemin başarılı

olması için yönetici ve çalışan sürekli ve düzenli bir iletişim içerisinde olmalıdır (Çelik, 2013: 53-54).

2. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

Çalışanın kişisel özelliklerinin, davranışlarının ve kuruma yaptığı katkıların, diğer çalışanlarla karşılaştırılarak değerlendirildiği yöntemlerdir.

a. Basit sıralama yöntemi ve ikili karşılaştırma yöntemi

Basit sıralama yöntemi, uygulaması en kolay yöntemdir. Bu yöntemde amaç nicel verileri kullanarak çalışanları başarı düzeylerine göre en başarılıdan en başarısıza doğru sıralamaktır (Çelik, 2017: 18). Basit sıralama yönteminde ayrıntıya girilmediği için çalışanlar arasındaki farklar açık değildir.

İkili karşılaştırma yöntemi, basit sıralama yönteminde ki sorunları gidermek üzere geliştirilmiştir. Nicel verilerin yanında nitel verilerde (örgüte bağlılık, girişimcilik yeteneği, uyumluluk vb. gibi) performansın değerlendirilmesinde hesaba katılır. Önceden belirlenen kriterler ışığında çalışan, diğer çalışanlar ile tek tek karşılaştırılır. Karşılaştırılan çiftlerden başarılı olan kişinin yanına (+) işareti konulur ve işaretler toplandığında en fazla (+) işreti alan kişiden, en az alan kişiye doğru sıralama yapılır. Çalışan kişi sayısı arttıkça bu yöntemin uygulanması zorlaşacaktır (Ertürk, 2018:215; Çelik, 2017: 18).

Her iki yöntemde sayısal bir değerlendirmeye izin vermez. Ayrıca pozisyon ve ünvanlar dikkate alınmadan oluşturulacak bir havuz içerisinde kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları hatalı değerlendirmelerin yapılmasına sebep olacaktır. Bu iki yöntem, günümüzde sakıncaları nedeni işletmeler tarafından pek kullanılmasalar da bazı işletmeler, performans değerlendirme sonuçlarını kontrol etmek veya desteklemek için kullanırlarken bazı işletmeler ise, terfi edilecek çalışanın seçimi içi kullanabilmektedirler (Uyargil, 2017: 45).

b. Zorunlu dağılım yöntemi

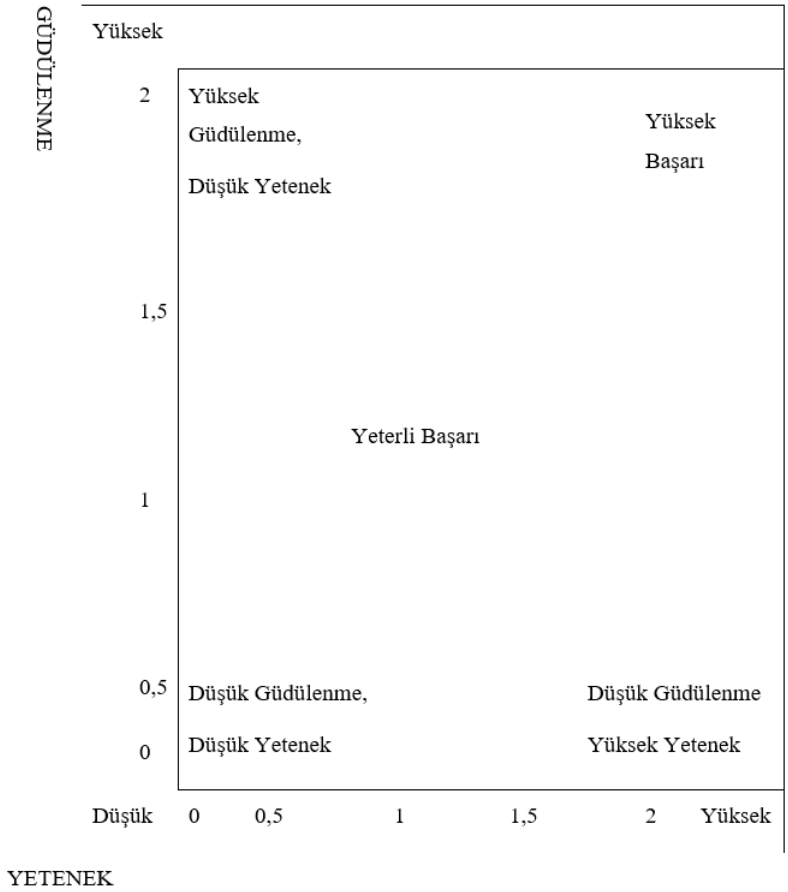
Değerlendiriciler, bazı gerekçeler ile çalışanları "çok iyi" ya da "çok kötü" olarak değerlendirmekten kaçınmaktadırlar. Diğer taraftan değerlendirici, çalışanlar arasındaki farkları ayırt edemediği için belirli bir başarı düzeyinde çalışanları değerleyebilmektedir. Bu gibi durumları önleyebilmek için geliştirilen bu yöntemle varsayılan; işletme içerisinde ki çalışanların %5 veya %10'luk kısmının çok düşük

performans, %25 veya %20'lik kısmının düşük performans, %40'lık kısmının ortalama performans, %25 veya %20'lik kısmının yüksek performans, %5 veya %10'luk kısmının ise, çok yüksek performans gösterdiği savıdır. Bu savdan yola çıkarak değerlendirici çalışanları söz konusu dilimlere dağıtmak zorundadır. Örneğin 100 kişinin bulunduğu bir işletmede 10 kişi çok düşük performans, 20 kişi düşük performans, 40 kişi ortalama performans, 20 kişinin yüksek performans, 10 kişi ise, çok yüksek performans dilimlerine dağıtılmak zorundadır (Çıta, 2013: 38).

Yöntem basit ve kolay uygulanabilir olması, değerlendiricinin çalışanları kayırmasının önüne geçmesi gibi avantajlar sağlasa da, küçük işletmeler için uygun olmaması, çalışanın başarılı olsa bile zorunluluk gereği daha düşük değerlendirilebilecek olması ve işletmelerin her zaman normal dağılım eğrisine uymayabileceği gibi nedenler yöntemin olumsuz taraflarıdır (Göksel, 2013: 55; Uyargil, 2017: 46).

c. Başarı ölçeği yöntemi

Çalışanın başarısını değerlendirmek için gerekli olan güdülenme ve yeteneğinin bileşimini göstermesi için geliştirilen yöntem de, dikey eksende düşükten yükseğe doğru sıralanan güdülenme ölçümü, yatay eksende ise, düşükten büyüğe doğru sıralanan yetenek ölçümü yer almaktadır. Değerlendiriciden başarısı en yüksek çalışan ile başarısı en düşük çalışanı güdülenme ve yeteneğine göre ölçek üzerine yerleştirmesi istenir. Daha sonra sırası ile ikinci en yüksek çalışan ile ikinci en düşük çalışan, üçüncü en yüksek çalışan ile üçüncü en düşük çalışan vb. gibi güdülenme ve yeteneğine göre ölçek üzerine yerleştirilir (Yüksel, 2004: 195):



Şekil 7 Başarı Ölçeği

Kaynak: YÜKSEL, Öznur (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi (5 b.). Ankara: Gazi Kitabevi, S. 196 "Terence Jackson, Valuation: Relating to Business Performance, , London: Kogan Page, 1989, s. 66"

3. Ortak Kriterler ve Standartlara Dayalı Yöntemler

Çalışanın kişisel özellikleri, davranışları ve kuruma yaptığı katkılar diğer çalışanlardan bağımsız olarak kendi iş tanımında belirtilen görev ve sorumlulukları çerçevesinde ve çeşitli boyutlarda ele alınır. Birden fazla kriterin kullanıldığı söz konusu sistemlerde kriterler, tüm çalışanları kapsayabildiği gibi bazen de belirli bir iş grubu veya grupları için ortak olarak saptanabilmektedir.

a. Geleneksel değerlendirme skalaları yöntemi

En sık kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan geleneksel değerlendirme skalaları yönteminde performans, "çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ile yaptığı için çıktıları" dikkate alınarak belirlenen kriterlerin bir skala yardımı ile ölçülmesi ile bulunur (Barutçugil, 2015:191, Göksel, 2013:56).

Kriterler belirlenirken somut, gözlemlenebilir, ölçülebilir, açık ve net ifadelerle tanımlanabilir olmasına dikkat edilirken, çalışanın ölçülmesi istenen bir özelliği birden fazla kriter tarafından ölçülmemelidir (Göksel, 2013: 56). Genel uygulamada çalışana en yakın üstü değerlendirmeyi yapmaktadır. Söz konusu performans değerlendirme sistemi kolay hazırlanması, sayısal verilere dönüştürülebilmesi, uygulanmasının rahatlığı gibi nedenlerle tercih sebebi olmaktadır. Skala sayısının artması ile değerlemenin güvenirliliğinin azalması, kriterler belirlenirken işe ilişkin olanlara daha az yer verilebilecek ya da işe ilişkin önemli kriterlerin göz ardı edilebilecek olması sistemin dezavantajlarını oluşturmaktadır (Barutçugil, 2015:191; Uyargil, 2017:50).

b. Kritik olay yöntemi

Uygulamada pek geniş yer bulmayan bu yöntem, performans değerlendirme dönemi boyunca değerlendiricinin çalışanları gözlemleyerek işe ilişkin olumlu ya da olumsuz davranışlarını ve önemli olayları yazılı olarak kaydetmesine dayanır. Kritik olaylar yöntemi, gerektiğinde örnek olaylar ile çalışanlara geri-bildirim sağlama imkânı sağlar. Öte yandan değerlendiricinin, performans dönemi boyunca her bir çalışana ilişkin düzenli olarak not tutmak zorunda olması, çalışanın sürekli izlendiği fikrine kapılarak negatif tutum takınmasına yol açabilmektedir. Bu durum yöntemin uygulanmasında zorluklar çıkarmaktadır. Sayısal verilere dönüştürülemeyen bu yöntemde ücret, terfi gibi uygulamalarda karar almak zorlayıcıdır ve çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları ve bir sıralama yapılması oldukça zordur (Çetin vd., 2017:163; Öz, 2019:33).

c. Kontrol listesi yöntemi

Çalışanın işe ilişkin davranış ve niteliklerini tanımlayıcı çok sayıda ifadenin yer aldığı kontrol listesi yönteminde istenildiği takdirde her bir ifadeye ayrı değer yada ağırlıkta verilebilmektedir. Verilecek olan değer veya ağırlıkların yer aldığı puan anahtarı insan kaynakları departmanında bulunmalı, değerleyicinin bu değer ve ağırlıklardan haberi olmamalıdır. Değerlendirici listede yer alan ifadelerden çalışana uygun olanları işaretler ve daha sonra bir uzman tarafından ilgili ifadeler değerlendirmeye alınır. Değerlendiren ve skorları kaydeden kişinin farklı olması ön yargıları azaltmaktadır. Skorlar, çalışanla tartışılması için değerlendirene gönderilir yada insan kaynakları departmanından ilgili bir kişi geri bildirim sağlayabilir. İşletmede yer alan her iş veya iş grubu için ayrı ayrı kontrol listesi oluşturulması zor

ve zaman alıcı olduğu için uygulanması zor olan bir yöntemdir (DeCenzo vd., 2017: 218-219).

d. Davranışsal değerlendirme skalaları

Bu yöntemler, çalışanın performansından ziyade, işi yaparken göstermiş olduğu davranışlara odaklanırlar. Davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri ve davranışsal gözlem ölçekleri olmak üzere iki farklı türü vardır:

Davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri (BARS): Yöneticiler ve çalışanlar - gerekli durumlarda müşteri görüşlerini dikkate alarak- bir dizi görüşme sonrasında her bir işi, çeşitli boyutlara ayırırlar ve her bir boyutun yerine getirilebilmesi için yapılması gereken davranışları belirlerler. Belirlenen davranışlar kullanılacak olan derecelendirme yönteminde, her bir derece değeri için tanımlanır. Derece değerleri skalanın solunda, iş boyutlarını tanımlayıcı ifadeler ise, skalanın sağında yer almaktadır. Değerlendirici tablo üzerinde her bir iş boyutu için çalışanın performansını gösteren ifadeyi işaretler. Tüm iş boyutlarına karşılık gelen derece puanları toplandığında çalışanın performansı ortaya çıkmış olur (Barutçugil, 2015: 192; Ertürk, 2018:223).

Davranışsal gözlem ölçekleri: Bu yöntemde, çalışanın işin yapılışı sırasında oluşabilecek kritik olaylara karşı gösterebileceği davranışlar alternatifleri ile belirlenir ve değerlendirme için uygun olan bir skala aralığı seçilir. Değerlendirici, işin yapılışı sırasında çalışandan beklenen davranışlardan ziyade çalışanın somut gözlemlenebilir davranışlarını dikkate almalıdır. Değerlendirici, çalışanda gözlemlediği davranışları skalada işaretler. Her bir davranışa karşılık gelen puanlar toplanır ve çalışanın performansı ortaya çıkmış olur. Bu yöntemde gözlemlenen davranışlar değerlendiği için çalışanlara geri-besleme yapılması ve çalışanların bu yöntemi kabul etmeleri daha kolay olacaktır (Uyargil, 2017: 52).

Her iki yöntemde işin yapılışı sırasında çalışanların gözlemlerinden ve deneyimlerinden yola çıkılarak geliştirildiği için daha güvenilirlerdir ve çalışanların bu sistemleri benimsemesi kolay olacaktır. Diğer yandan her bir iş için ayrı tanımların yapılması gerektiği ve davranışların belirlenmesinin zaman alması her iki yöntemin de olumsuz taraflarıdır.

e. Yetkinlik bazlı performans yöntemi

Çalışanın neyi başardığının yanında nasıl başardığı da önemlidir. Bu açıdan bakıldığında yetkinlik bazlı performans yönetimi, kullanılacak bir performans değerlendirme yöntemine ek olarak, uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi sonucunda ortaya çıkan performansa, çalışanın nasıl ulaştığını ölçmek için kullanılabilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanın şimdi ki zamanda bulundurduğu yetkinliklerin gelecekte nereye evirilebileceğinin tespitinde de fayda sağlayacaktır. İşletmeler, hızlı değişen dış çevre koşullarına adapte olabilmek için çalışanların şuan ki yetkinliklerini bilip, bu yetkinliklerin gelecekte ihtiyaç duyacakları yetkinliklere doğru evrilmesini istemektirler ki işletme yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilsin. Bu maksatla işletme içerisinde bulunan çalışanlarda olması gereken işe dönük, başarı sağlayacak, kişisel ve temel yetkinlikler belirlenir. Değerlendirici performans değerlendirme dönemi boyunca çalışanların yetkinliklerini izler ve dönem sonunda bu yetkinlikleri değerlendirerek çalışanlara geri-bildirim sunar. Bu sayede çalışanlar geliştirmeleri gereken yetkinliklerinin farkına varmış olurlar (Sabuncuoğlu, 2016: 257).

f. 360 derece geri bildirim yöntemi

Çalışanların performanslarının objektif olarak değerlendirilmesi amacı ile çalışanın işletme içerisinde ve dışarısında iş ile ilgili ilişki kurduğu kişiler (çalışanın kendisi, üstler, astlar, müşteriler, meslektaşlar, tedarikçiler vb. gibi) tarafından değerlendirilmesi esasına dayanır. Her bir değerlendiricinin çalışandan beklentisi farklı olacağı için formlar oluşturulurken değerlendiriciler dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte çalışan ve değerlendirici arasındaki ilişki düzeyi ve boyutu dikkate alınarak değerlendiricilere ağırlık katsayısı atanması sonuçlara olan güveni artıracaktır (İlleez ve Güner, 2006: 326).

g. E-Performans sistemi

Çalışanlarla ilgili tüm bilgilerin elektronik ortama aktarılması ile toplama, işleme, analiz etme ve raporlama imkânı sağlayan insan kaynakları bilgi sistemlerinin bir alt sistemidir. Bu yöntemde performans değerlendirme formları bilgisayar yardımı ile doldurulur ve elde edilen bilgilerin diğer insan kaynakları süreçleri ile bütünleştirilmesi amaçlanır. Yöntem, çalışanlara yönelik kararların hızlı ve etkin bir biçimde alınmasına imkân sağlar (Göksel, 2013: 64).

h. Değerlendirme merkezi yöntemi

Değerlendirme merkezi yöntemi, çoğunlukla işletme dışarısında ve birden fazla değerlendirici tarafından, yönetimsel görevler için kişi de bulunması gereken özellikler ile yönetsel ve kişisel yeteneklerin çalışanda bulunup bulunmadığının, belirlenmiş aşamalar süresince gözlemlenip değerlendirilmesi sürecidir. Uygulamada yöntem, yönetici ve yönetici adayı çalışanların değerlendirilmesi ile birlikte bir ekip içerisinde çalışması düşünülen çalışanların, ekip içerisinde çalışması için gereken yetkinliğe sahip olup olmadıklarını değerlendirmek için de kullanılmaktadır (Çelik, 2013: 54).

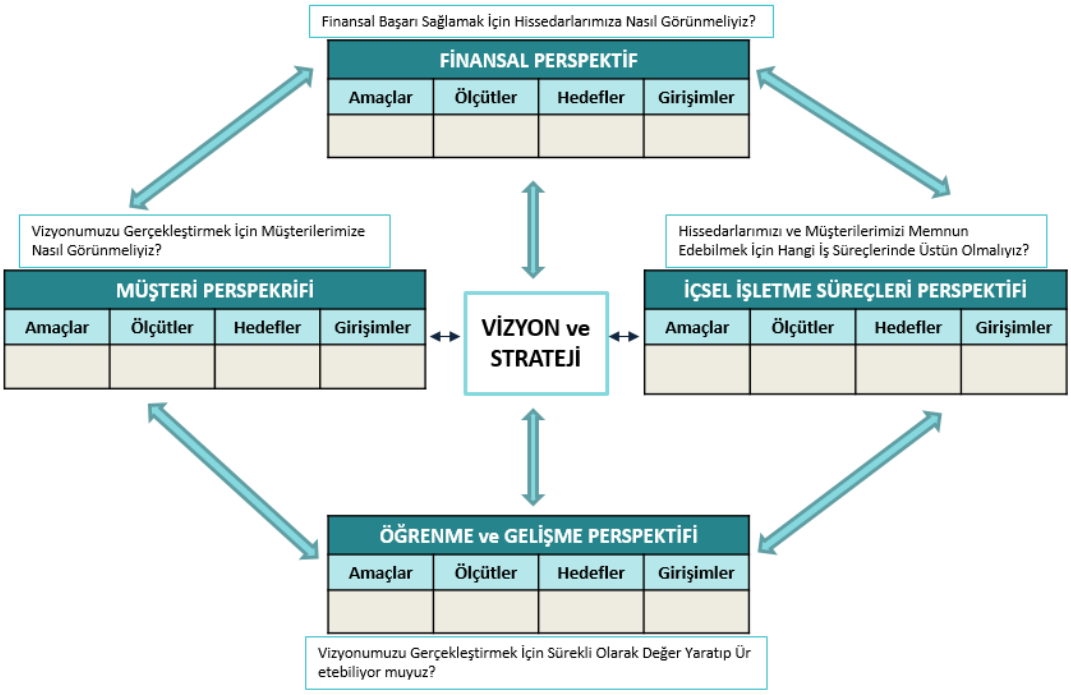
i. Psikoteknik ve psikanaliz yöntemi

Her birey, doğuştan gelen ve yaşam süreleri boyunca geliştirdikleri bazı özellikler taşımaktadır. Çalışma hayatında, bireylerin iş ile uyumlarını sağlamak, yönetsel kararların alımında kullanmak gibi amaçlar, söz konusu özelliklerin tespiti için bazı psikolojik test ve psikolojik analiz yöntemlerinin geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Diğer yandan bazı mesleklerin taşıdığı riskler de (pilotluk, askerlik vb. gibi) bu yöntemlerin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu yöntemler pahalı oluşları ve uzun zamana ihtiyaç duymaları sebepleri ile kritik görevde bulunan çalışanlar için uygulanmaktadır (Budak, 2016: 494).

4. İşletme, Takım (Ekip) Odaklı Performans Değerlendirme Yöntemleri

a. Dengeli ölçüm kartı tekniği "balanced scorecard"

Dengeli ölçüm kartı tekniği, işletmenin stratejik planları ile amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeyi amaç edinir. Bu amacı gerçekleştirmek için hızlı değişen rekabet koşullarına adapte olabilmek, müşteri memnuniyetini sağlarken paydaşların beklentilerini de karşılayabilmek, çalışan, süreç ve organizasyonel gelişimi sağlayabilmek ilke edinilir. Amaçlara, belirlenmiş ilkeler ışığında ulaşabilmek için ise, işletme stratejilerini performans ölçüsü haline getiren boyutsal tanımlar yapılır, tanımı yapılan boyutlar çeşitli ölçüm araçları ile ölçülür, boyutlar arasında denge ve entegrasyon sağlamak amacı ile geri-bildirim sağlanır ve elde edilen verilerden uygulanabilir yeni stratejiler geliştirilir (Ağca ve Tunçer, 2006:181; Kaplan ve Norton, 2015: 31):



Şekil 8 Balanced Scorecard'ı Stratejik Yönetim Şekli Olarak Kullanmak

Kaynak: KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. (2015). Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek (1 b.). İstanbul: Agora Kitaplığı, s. 10 "KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, s.76"

b. Takım bazlı performans değerlendirme

Takım çalışmasına önem veren firmalarda, takım içerisindeki bireylerin tek tek performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi takım ruhunu zedeleyebilecektir. Bu sebeple çalışanlar arasında yardımlaşma ve iş birliğini geliştirerek grup dayanışmasını sağlamak maksadı ile takım bazlı performans değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir. Takımların performansları örgüt kültürü, işletmenin stratejik plan ve politikaları, diğer takımlarla iş birliği, kaynakların tedariki ve paylaşımı gibi etmenlerden etkilenmektedir. Bu sebeple takımların performansı değerlendirilirken çalışanların hem ayrı ayrı hem de takım olarak değerlendirilmesi gerekmekte ve bu değerlendirme yapılırken, bireysel davranışlar, bireysel davranışların diğer takım üyelerine etkileri, iletişim, iş birliği, sahiplenme, kendini geliştirme, sorun çözme gibi etmenler dikkate alınmalıdır (Yılmazer, 2011: 115).

Takım bazlı performans değerlendirme de üç farklı faktör dikkate alınmaktadır (Ertürk, 2018:224; Bingöl, 2016:404):

- Ekip tarafından başarılan sürecin kalitesi ve miktarı: Çıktılar, sonuçlar ve elde edilen kalite ile geliştirilen süreç, müşteri ve çalışan tatmini ölçülür. Her bir ölçü ağırlıklandırılır ve tek bir puan haline getirilerek takım üyelerine tahsis edilir.
- Ekip üyelerinin süreç geliştirmeye bireysel katkısı: Takım üyelerinin takım performansına yansıyan katkıları (toplantılara katılım, fikir üretme, sorun çözme vb. gibi) ölçülür.
- Çalışan tarafından geliştirilen yetenek düzeyi: Takım çalışması süreci içerisinde çalışanların bireysel olarak takıma katkı sağlamak amacı ile geliştirdikleri yetenek ve becerileri ile bu yetenek ve becerileri geliştirmek için harcadıkları zamanın yöneticileri tarafından değerlendirilerek ödüllendirilmesi amaçlanır.

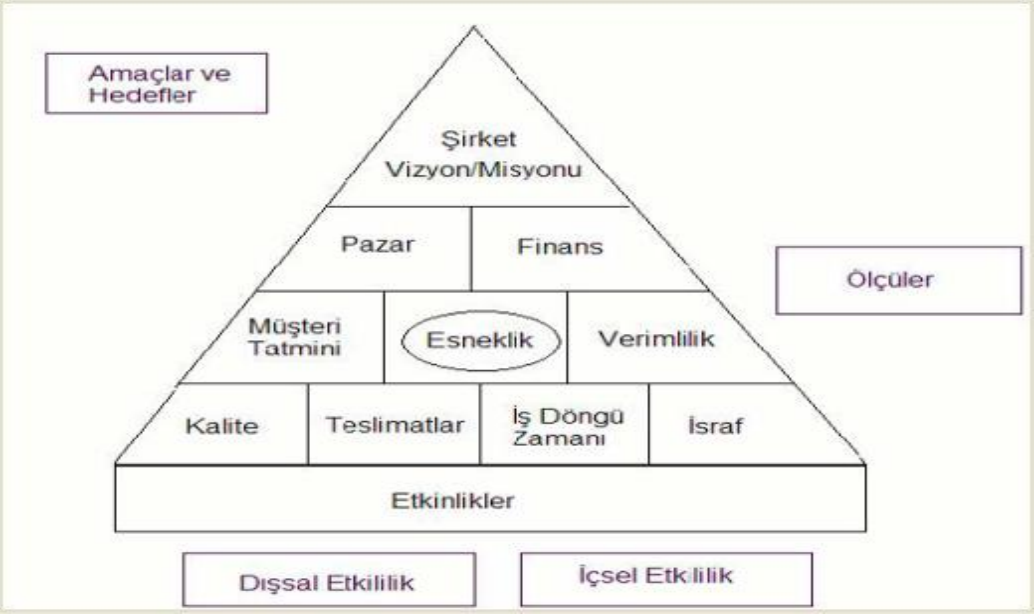
Takım bazlı performans değerlendirmenin başarısı için bazı koşulların da yerine getirilmesi gerekmektedir (Bingöl, 2016: 404):

- Çalışanların performans ve kariyer yönetimi, süreç geliştirme ve ölçme teknikleri, beklentiler ödül sistemi, hedefler gibi konularda bilgilendirilmeleri,
- Ürün, hizmet ve süreç için ölçüler geliştirmek,
- Amaçlara göre performansı izlemek,
- Çalışanlara geri bildirim yapmak,
- Süreç geliştirme üzerinde yoğunlaşmış takımları ödüllendirmek.

c. Lynch-Cross performans piramidi

Şekil 9 da görülen Lynch-Cross performans piramidinin tepesinde üst yönetim bulunmaktadır ve bu düzeyde şirket vizyon, misyon ve stratejileri doğrultusunda elde edilmek istenen sonuçlar ve bu sonuçların nasıl ölçüleceği tespit edilmektedir. Piramidin ikinci basamağında işletme birimleri bulunmaktadır ve işletmenin pazar performansı ile finansal performansları ticari ve mali ölçüleri kullanarak tespit edilecektir. Piramidin üçüncü ve dördüncü basamaklarında bulunan işletme operasyonel sistemleri ve iş birimleri, siparişin alımından, üretimine, kalite kontrolünün yapılmasından, dağıtım aşamalarına kadar devam eden ve nihayetinde müşterinin alması ve memnun kalması ile son bulan süreci ifade eder. Piramidin sol tarafı dış müşteri odaklı ölçüleri temsil ederken, sağ tarafı ise, şirket odaklı içsel ölçüleri ifade etmektedir ve piramidin bütününü oluşturan her bir basamakta

kullanılacak genel ölçüler tanımlanarak, “ne elde edileceği” ve “nasıl elde edileceği” sorularına cevap verilmek istenmektedir (Barutçugil, 2015: 14-16).



Şekil 9 Lynch-Cross Performans Piramidi

Kaynak. BARUTÇUGİL, İsmet (2015). Performans Yönetimi (3 b.). İstanbul: Kariyer Yayınları, s. 15

V. KARİYER YÖNETİMİ

A. Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Önemi

Latince "yük arabası" anlamına gelen "carrus" kelimesi İtalyancaya "araba" anlamına gelen "carro'" olarak geçmiştir. Carro kelimesinden İtalyanca "araba yolu" anlamına gelen "carriera" kelimesi türetilmiş, bu kelimede Fransızcaya "güzergâh, tutulan yol, meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön" anlamlarına gelen "carriére" olarak geçmiştir. Fransızca "carriére" kelimesi Türkçe okunuşu olan "kariyer" olarak Türkçeye geçmiştir ve "bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık" anlamlarını taşımaktadır (TDK, 2019; Nişanyan Sözlük, 2019; Bingöl, 2016: 335).

Kariyer, bir insanın yaşamı boyunca çalışma hayatında elde ettiği bilgi, deneyim ve yetenekler ile statülerin toplamıdır. Her ne kadar kariyer, bireye ilişkin bir kavram olsa da bireyin işe ilişkin deneyim, ilerleme ve statü elde edebilmesi bir işin veya bir örgütün varlığını gerekli kılmaktadır. Bu durum bir örgütün varlığında; örgüt ve birey arasında karşılıklı bağımlılıkların derecesinin belirlediği bir ilişkiyi ortaya çıkarır. Bu ilişki, bireyin içinde bulunduğu örgütün ihtiyaç ve beklentilerini karşıladığı ya da tam tersi örgütün, bireyin ihtiyaç ve beklentilerini karşıladığı sürece devam edecektir (Bingöl, 2016:335; Şimşek vd., 2016:132-133).

Kariyer kavramı yalnızca hızlı yükselme imkânı veren işler ya da yüksek statüdeki bireylerle ilgili değildir. Aksine çalışma hayatında ki her bir işi ve her bir bireyi kapsamaktadır (İleri vd., 2009: 80).

Bireylerin kariyerleri toplum içerisindeki statülerini belirlediği gibi ekonomik kazanımlar da sağlar. Dolayısıyla bireylerin alım güçlerini ve sosyal yaşamlarını kariyerleri belirler diyebiliriz. Bunun yanı sıra kariyer, bireylerin güdülenme, ait olma, başarma, motivasyon, saygı gibi psikolojik ihtiyaçlarını gidermelerini sağladığı gibi çalışma hayatında farklı kültürlerden bireylerle kurulacak ilişkiler, bireylerin iletişim becerilerini geliştirir ve sosyalleşmelerini sağlar.

1. Bireylerin Kariyer Algılamaları

Her bir birey kendine özgü gerekçeler ile kariyer yapmak isteyecek ve kariyere farklı anlamlar yükleyeceklerdir. Bu farklı anlamlar dört başlık altında toplanabilir (Ertürk, 2018: 244-245):

İlerleme ve gelişme: Örgüt veya kurumlarda bulunan hiyerarşik basamaklarda yukarı doğru hareketlenmeyi ifade eder. Kariyer algısı, terfi ve ücret ile doğru orantılıdır.

Yaşam süreci içinde bir biri peşi sıra yapılan işler: Bireyin çalışma hayatındaki tarihçesi olarak da tanımlanabilir. Bireyin yaşam süresi boyunca çalışmış olduğu ve çalışabileceği örgütler ile yapmış olduğu ve yapabileceği işleri ifade eder.

Meslek veya iş: Bireyin bir meslek veya işe adadığı zamanı ve emeği ifade eder. Subaylık, avukatlık, öğretmenlik vb. gibi meslekler ile memurluk, garsonluk, şoförlük vb. gibi işler kariyer olarak algılanır.

Kişisel olarak elde edilmiş davranış ve tutumlar: Bireyin yaşam süresi içerisinde işe ilişkin yapmış olduğu faaliyetler ve bu faaliyetler sonucu elde etmiş olduğu deneyimlerin ortaya çıkardığı kişisel davranış ve tutumları ifade eder. Bu bakış açısı bireyin yaşamı boyunca yapmış olduğu işler ve bu işler ile ilgili pozisyonları ifade eden objektif özellikler ile bireyin elde etmiş olduğu tutum, değer vb. gibi sübjektif özellikleri kapsamaktadır.

2. Kariyer Kalıpları

Bireylerin çalışma yaşamları boyunca yapmış oldukları iş/işler ve kariyerlerine yönelik tutum ve davranışlarını ifade eden kariyer kalıplarını dört türde tanımlayabiliriz (Budak, 2016: 317-318):

- Kararlı kariyer kalıbı**:** Birey çalışma hayatına atıldığı günden kariyerinin sonuna kadar aynı işi yapar. Meslekte uzmanlaşmayı da sağlayan bu kariyer kalıbında birey kariyeri boyunca farklı örgütler içerisinde çalışsa da aynı mesleği icra edecektir.
- Geleneksel kariyer kalıbı: Bu kariyer kalıbında birey yaz tatillerinde ya da öğrenimi süresince full-time ya da part-time olarak “ilk işler” olarak adlandırılan geçici işlerde çalışır. Okul bitiminde veya askerlik dönüşünde, “deneme işler” diye tanımlanan çeşitli işler de çalışır. Bir işte karar kıldığı “kararlı istihdam” döneminde, yükselme olanakları sınırlı olsa da kariyerinin sonuna kadar çalışmaya devam eder.

- Kararsız kariyer kalıbı: Birey, geleneksel kariyer kalıbındaki gibi ilk işlerinde çalıştıktan sonra deneme işinde çalışmaya başlar. Fakat daha sonra meslek değiştirerek başka bir alanda deneme işine girer ve bireyin kariyer süreci yeniden başlar.
- Çoklu deneme kariyer kalıbı: Birey, belirli bir meslekte uzmanlaşacak kadar çalışmaz. Bir deneme işinden bir diğerine kariyeri boyunca sık sık geçiş yapar.

3. Kariyer Boyutları

Bireyin kariyerine ilişkin algılamaları olan içsel boyut (sübjektif) ve bireyin örgüt içerisindeki durumuna ilişkin olan dışsal boyut (objektif) olmak üzere iki boyuttan bahsedilebilir (Şimşek vd., 2016: 136-137):

- Kariyerin içsel boyutu

Bireylerin aldıkları eğitimler, edindikleri beceriler ve iş deneyimleri sonucu kariyerlerine ilişkin oluşturdukları algıları ve geleceğe yönelik kariyer beklentilerini ifade etmektedir. Bireyler bu algı ve beklentiler sonucu kariyerlerine yön verecek planlar yapar, bilgi ve yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar. Bireylerin yaptıkları iş ile uyumları, çalışma koşulları, beklentilerinin karşılanıp-karşılanmaması vb. gibi faktörlere karşı gösterdikleri işten kaytarma, yüksek motivasyon ile çalışma gibi olumlu ya da olumsuz davranışlar söz konusu içsel boyuta örnek olarak verilebilir.

- Kariyerin dışsal boyutu

Odağında birey olmasına rağmen, bireyin örgüt içerisindeki durumuna ilişkindir. Örgüt ile bireylerin amaç ve hedeflerinin uyumunu ifade eder. Bu uyum verime dönüşecek ve örgüt performansı artacaktır. Örgütler uyumu sağlayacak ve bireylerin kariyerlerini destekleyecek faaliyetleri organize etmelidirler. Başarılı çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme, iş zenginleştirme, terfi vb. gibi uygulamalar örnek olarak verilebilir.

4. Kariyer ile İlgili Kavramlar

- Kariyer yönetimi: Kariyer yönetimi, gerek bireyin kendi kariyerine yönelik tasarlamış olduğu gerekse örgütün içerisinde bireye yönelik hem örgüt hem de bireyin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak ve eşgüdümlemek için yürütülen planlama ve kariyer geliştirici faaliyetler bütünüdür. Kariyer yönetiminin birey ve örgüt olmak üzere iki yönü vardır (Yaprak vd., 2010: 400).

- Kariyer planlama: Kariyer planlaması, bireyin var olan bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilerek, karşılıklı fikir alış-verişleri ile örgüt içerisindeki kariyer yolunun tasarlanması, gelecekte görevlendirileceği pozisyonlara hazırlanması sürecidir (Vural ve Sağlam, 2019: 233-234). Başka bir deyişle kariyer planlaması, bireyin kariyer hedeflerine yönelik geleceğini, şimdiki zamanda gerek birey gerekse örgüt tarafından kurgulanmasıdır (Tüz, 2003: 171).
- Kariyer geliştirme: Bireyin, çalışma hayatı boyunca kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için yapmış olduğu eylemler ve faaliyetler bütünüdür.

İşletmelerin, bireylerin kariyer seçimlerine göre onlara yetkinlik, yeterlilik ve kendini geliştirme fırsatı sunan kariyer programları uygulaması da kariyer geliştirme tanımına girmektedir (Barutçugil, 2004: 320).

- Kariyer haritası**:** Örgüt içerisinde mevcut işlerin ve bu işler için gerekli bilgi, beceri ve davranışların tanımlandığı ve örgüt içerisinde bir işten diğerine geçiş yollarının gösterildiği tablolardır. Kariyer haritaları sayesinde birey, hedeflediği pozisyonun gerekliliklerini öğrenme, kendini değerlendirdikten sonra varsa eksik yönlerini giderme veya kendini geliştirme imkânına kavuşur (Bağcı, 2002: 31-32).
- Kariyer yolu: Birey için çalışma hayatı boyunca çalışmış olduğu işlerdir. Başka bir deyişle bireyin hedeflediği kariyere ulaşabilmek için çalışmış olduğu işlerin sıralanmasıdır (Bingöl, 2016: 337). Örgüt içerisinde çalışan birey için ise, kariyer yolu: örgüt içerisinde ki kariyer fırsatları için izlenmesi gereken yollar bütünüdür (Dündar, 2018: 284).
- Kariyer patikası: Bireylerin kariyer yolculukları her zaman iyi yönde gelişmez. Kariyer patikası, bireylerin, zaman zaman karşılaşılacakları zorluklarla baş edebilmesi anlamını taşımaktadır (Çetin vd., 2017: 130).
- Kariyer esnekliği: "Çalışanların işlerini etkileyen sorunlarla mücadele etme dereceleri olarak ifade edilebilir" (Çetin vd., 2017: 132).
- Kariyer anlayışı: Bireylerin kendilerini tanımaları ve kariyer hedefleri ile çalışma hayatı ile ilgili donanımlarının ve beklentilerinin ne derece örtüştüğü ile ilgili bir kavramdır (Noe, 2009: 398).
- Kariyer kimliği: Bireylerin kariyerlerinden yola çıkarak kendilerini tanımlamaları ile ilgili bir kavramdır (Noe, 2009: 398).

• Kariyer hayat döngüsü: Bireyin çalışma hayatına yönelik arayışlarının başladığı günden çalışma hayatına karşı ilgisinin bittiği güne kadar geçen dönemi kapsar (Şimşek vd., 2016: 145).

• Kariyer başlangıç şoku: Bireyin çalışma hayatından beklentileri ile çalışma hayatının gerçeklikleri arasında ki farklılığı anlatır. Birey çalışma hayatına atılmadan önce çalışma hayatının gerçekliği ile örtüşmeyen "yüksek beklentiler içerisindedir" (Budak, 2016: 314).

5. Kariyer Çıpaları

Denizcilik ile ilgili bir terim olan çıpa, geminin motor kapattığı yani hareket etmediği zamanlarda, dalga veya akıntı gibi nedenlerle hareket etmesini engellemeye yaramaktadır. Kariyer ve çıpa ilişkisi de bu savunma eylemiyle ilişkilidir. Schein'e göre bireylerin çalışma ve özel hayatlarındaki deneyimleri ile kendilerini tanıma süreçlerinden elde ettikleri veriler vazgeçilemeyecek kalıplara (istekler, değerler, beklentiler, yetkinlikler vb. gibi) dönüşürler ve alacakları kararlarda istemli ya da istemsiz bir şekilde etkili olurlar. Bu etkileme, kariyer tercihlerinde veya kariyeri ile ilgili kritik durumlarda, bireyin seçimlerini belirleyecek ve bireyin belirlemiş olduğu kariyer hedeflerinden sapmaması için bir savunma mekanizması işlevi görecektir (Otluoğlu, 2014: 224; Barutçugil, 2004: 324).

Edgar Schein, bireylerin sahip oldukları değerler ve birey ve meslek uyumuna göre kariyer çapalarını sekiz gruba ayırmıştır (Edinsel ve Adıgüzel, 2014:159; Adıgüzel, 2009:279):

Teknik fonksiyonel yetkinlik: Birey, yapmak istediği işe yönelik eğitimler alır ve bu işe yönelik yeteneklerinden yararlanmayı ister. Birey, kendisini hedeflerinden uzaklaştıracak iş veya mevkiden kaçınır, yapmak istediği işten başka bir işe yönelmek istemez.

Genel yönetsel yetkinlik: Birey, yükselebileceği işlerde çalışmak, bulunduğu pozisyonun elverdiğince sorumluluk sahibi olmak ve diğer çalışanlara yön vermek istemektedir.

Girişimcilik, yaratıcılık: Birey için iş, işletme içerisindeki önemi kadar cazip olmaktadır. Bu yüzden yüksek seviyede sorumluluk, liderlik fırsatı, yüksek maaş beklentisi içerisindedir ve birey, başarıyı işletmenin başarılı olup olmaması ile ilişkilendirmektedir.

Özerklik/Otonomi-bağımsızlık: Birey, kendi hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek istemekte, bunu gerçekleştirirken baskı altında kalmak ve bir işletmeye bağımlı olarak çalışmak istememektedir. Eğer bir işletme içerisinde çalışacak ise çalışma koşullarında kendisine yeterli esnekliğin sağlanmasını bekler.

Güvenlik-istikrar: Birey için bir işletmede uzun süreler çalışmak ve emekli olduğunda sosyal güvenceye sahip olmak önemlidir.

Hizmet veya bir olaya kendini adamak: Birey, bir hastalığın yok edilmesi için gerekli ilacı bulmak, çevre kirliliğini önlemek, yoksullara yardım etmek gibi topluma fayda ve yarar sağlayacak işlerde çalışmak ister.

Saf meydan okuma: Birey, çözülmesi imkânsız problemler üzerinde çalışmak, zorlu rakipler karşısında başarılı olmak gibi zorlukları yenmek, rekabet ve kazanma ihtiyaçlarına cevap verebilecek işleri yapmayı istemektedir.

Hayat tarzı: Birey, iş, aile ve kendi yaşam tarzı arasında denge kurmak istemekte ve mesai saatlerine ve tatil günlerine önem vermektedir.

B. Bireysel Kariyer Yönetimi

Birey kariyer yolculuğuna kendini tanıyarak başlar. Çevresindeki fırsatları araştırıp, kendisine bir kariyer hedefi belirlediğinde hedefe ulaşmak için geliştirmesi gereken yönlerini, gidermesi gereken eksikliklerini ve kendisine avantaj sağlayacak özelliklerini bilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte örgüt içerisinde çalışmaya başladığında karşısına çıkması muhtemel engelleri tespit etmeli ve bu engelleri aşmasını sağlayacak eylemleri yerine getirmelidir.

Birey, kariyer hedeflerine ulaşmak için yapması gereken faaliyetleri planlar, organize eder, eyleme geçer, örgüt ya da kendi amaç ve hedefleri ile koordine eder ve durum değerlendirmesi yapar (Yaprak vd., 2010: 401). Bu bağlamda birey kariyeri boyunca çeşitli aşamalardan geçmektedir.

1. Bireysel Kariyer Aşamaları

Bir insanın kariyerini incelemenin ve o kariyer üzerine tartışmanın geleneksel yolu bir başlangıç ve son arasında geçen süreci aşama aşama ele almaktır. DeConze ve arkadaşları (2017) bu aşamaları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

Birinci Aşama - Keşif aşaması: Öğretim hayatından çalışma hayatına katılma sürecine kadar geçen dönemdir. Bu dönemde birey çeşitli kanallardan (aile, öğretmen, arkadaş, medya vb. gibi) meslekler ile ilgili bilgiler edinir. Birey, kendi beklenti ve isteklerine yönelik seçtiği meslekte ihtiyaç duyacağı beceri ve yetkinlikleri edinmek ve geliştirmek için çeşitli eğitimler alır. Çalışma hayatına atılınan ilk yılları da kapsaya bilen bu dönemde birey, iş deneyimi edinir, seçmiş olduğu mesleği uygulayarak öğrenir (Budak, 2016: 313; Noe, 2009: 407).

İkinci Aşama - Kuruluş aşaması (ilk kariyer): Bireyin çalışma hayatına katılma isteği ile başlayan dönem, çeşitli kaynaklardan iş fırsatlarının araştırılıp işin bulunmasını, işe adapte olarak işin ve işin gereği uyulması gereken kuralların öğrenilmesini, edinilmesi gereken yeni yeteneklerin kazanılmasını, örgüt içerisinde bireyin kendisini kabul ettirme çabalarını kapsar (Budak, 2016: 313).

Bireyin kariyer kararsızlıkları veya vazgeçişleri sebebi ile sık iş değiştirmesi bu dönemi uzatan etkenlerdir. Birey bu dönemde "iş beklentileriyle gerçeğin çok farklı olduğunu anlar" (Bingöl, 2016: 341).

Üçüncü Aşama - Kariyer ortası: Bireyin kariyer yolculuğunda kritik bir safhadır. Mesleki olarak belirli bir başarıyı yakalayan bireyin sorumlulukları artmış, öğrenen pozisyonundan öğretici pozisyonuna geçmiştir. Bu noktada birey kariyerinin devamını derinden etkileyecek bir seçim yapmak zorunda kalır. Ya gelişimini devam ettirecek ve örgüt içerisinde verimliliğini sürdürmeye çalışarak, üst düzey pozisyonlara geçmeye çalışacak ya da gelişimini yeterli görüp kendisini geliştirmeyi bırakması sebebi ile yeteneklerinin çağın gerekliliklerine cevap verememesinden ötürü örgüt içerisinde ki verimliliği azalacak ve kariyer platosu dönemine girecektir (Şimşek vd., 2016: 140-141).

Dördüncü Aşama - Kariyer sonu: Bireyin çeşitli sağlık sorunları ve ilgi dağınıklığından kaynaklı öğrenim sürecinin yavaşladığı ve çalışma hayatı sonrası için planlar yapmaya çalıştığı dönemdir. Performansını koruyabilen bireyler, örgüt içerisinde tecrübesiz çalışanlara deneyimlerini aktararak onların kariyerlerine rehberlik edebilirler (Cıgara, 2019: 72).

Beşinci Aşama – Emeklilik: Birey, uzun bir çalışma hayatını geride bırakmıştır. Gelir düzeyine göre zamanını ailesine ve hobilerine ayırmak isteyecek ya da isteyerek veya zorunluluk gereği çalışma hayatına geri dönecektir.

Geri dönüş: Bireyin çalışma hayatına geri dönme kararı, belirli bir meslekte uzmanlaştıktan sonra daha önce tecrübe etmiş olduğu kariyer aşamalarından birine geri dönüşü ifade eder. "Geri dönüş beraberinde değerlerin, becerilerin, amaçların ve olası istihdam olanaklarının yeniden keşfedilmesini de gerektirmektedir" (Noe, 2009: 408).

2. Bireysel Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme

Birey, kariyer hedeflerine ulaşmak istiyorsa faaliyet ve eylemlerini planlamalı ve sürekli bir gelişim içerisinde bulunmalıdır. Bireyin, kariyerini planlama ve geliştirme aşamaları beş başlıkta ele alına bilir: (Budak, 2016: 324-325; Ertürk, 2018: 258; Harvard Business School Publishing Corporation, 2014: 46-47):

- Kendini tanıma ve değerlendirme
- Mesleki ilgi alanlarını kavramak
- Ödül değerlerine açıklık kazandırmak ve uzun vadeli amaçları belirlemek
- Amaçları gerçekleştirecek stratejilerin ve uygulama basamaklarının belirlenmesi
- Zaman ve kaynak analizi

a. Kendini tanıma ve değerlendirme

Bireyin, güçlü ve zayıf yönlerini, öne çıkarması veya geliştirmesi gereken yetenek ve becerilerini, ilgi alanlarını, kendisine motivasyon unsuru olan ya da kendisinde strese yol açan faktörleri, çalışma ortamından beklentilerini, vb. gibi bilmeden belirleyeceği planlar ve hedefler başarısızlıkla sonuçlanacaktır (Ertürk, 2018: 258).

Birey kendini tanımak ve değerlendirebilmek için bireyin kendisi, meslektaşlar ve arkadaşlar ve resmi değerlendirme araçları olmak üzere üç bilgi kaynağından yararlanabilir (Harvard Business School Publishing Corporation, 2014: 30).

b. Mesleki ilgi alanlarını kavramak

Birey, içinde yaşadığı ülkede faaliyet gösteren işletmeleri, yapabileceği meslekleri ve iş yaşamını düzenleyen yasaları öğrenmeye çalışmalıdır. Eğer birey hali hazırda bir örgütte çalışıyor ise, örgüt kariyer haritası içerisinde bulunan veya ileride bulunması muhtemel pozisyonları ve bu pozisyonların ihtiyaç duyduğu yetkinlik ve becerileri öğrenmelidir. Birey daha sonra elde ettiği verilerle kendini tanıma ve

değerlendirme faaliyetinden elde ettiği verileri karşılaştırmalı ve kendisine en uygun olan mesleğe yönelmeli veya talip olduğu pozisyona yönelik eğitim ve geliştirme programlarına katılmalıdır (Çetin vd., 2017: 142).

c. Ödül değerlerine açıklık kazandırmak ve uzun vadeli amaçları belirlemek

Birey, çalışma hayatında yaptığı faaliyet ve eylemlerin sonucu olarak alabileceği ve kendisinde tatmin oluşturmakla birlikte motivasyon kaynağı da olan ödül veya ödülleri bilmelidir. Kimi birey yüksek maaş beklentisi içerisindeyken, kimi birey iş ve yaşam dengesine önem vermekte, kimi ise, zor bir görevin başarımından tatmin olmaktadır. Öte yandan bu faaliyet ve eylemler bireyin kariyerine yönelik bir amaca da hizmet etmelidir. Bu belirlenmiş amaç/amaçlar unvan, meslekte aranılan kişi olmak, büyük ölçekli bir şirkette çalışmak vb. gibi olabilmektedir (Harvard Business School Publishing Corporation, 2014:46; Budak, 2016:325).

d. Amaçları gerçekleştirecek stratejilerin ve uygulama basamaklarının belirlenmesi

Birey, bir örgütte çalışmaya karar verdiğinde veya örgüt içerisinde bir pozisyonu kabul ettiğinde birçok işletmeyi veya örgüt içerisinde çalışabileceği başka pozisyonları reddettiğinin de farkında olmalı ve bu seçim maliyetini en aza indirmek, belirlediği amaçlara ulaşabilmek için izlemesi gereken kariyer yollarını ve bu yollarda ilerlerken uğraması gereken durakları belirlemelidir. Bu belirlemenin sonucunda oluşturulacak plan ve stratejiler bireye kariyer yolculuğunda kılavuz vazifesi görecektir (Noe, 2009: 412).

e. Zaman ve kaynak analizi

Birey, hazırlamış olduğu plan ve stratejileri uygulamaya geçmeden önce beklenmedik gelişmeleri, riskleri, fırsatları, mali imkânları, harcanması gereken zamanı ve örgütün beklenti ve isteklerini de hesaba katmalı, olası durumlar için alternatif strateji ve planlar hazırlamalıdır (Budak, 2016: 325).

C. Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Kariyer Geliştirme

Bireyin hedef ve amaçları ile örgütün hedef ve amaçlarının koordine edilmesini amaç edinen örgütsel kariyer yönetimi bunun yanı sıra örgütün şimdi ve gelecekte sürdürülebilir rekabeti sağlayabilmesi için ihtiyaç duyduğu veya duyacağı, zamanının

gerekliliklerine uygun donanıma sahip iş gücünü karşılayabilmeyi, yetenekli personeli elde tutmayı ve örgütü cazibe merkezi haline getirmeyi de amaç edinir (İleri vd., 2009: 81).

1. Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Kariyer Geliştirme Konuları

Örgütsel kariyer yönetimi, işletmenin şimdi ve gelecekte ihtiyaç duyduğu veya duyacağı işgücünü işletme bünyesinde istihdam edebilme çabalarını ifade etmektedir. Bu çabalar, bireyin hedef ve amaçları ile örgütün hedef ve amaçlarının koordine edilmesini, yetenekli personeli elde tutmayı, örgütü cazibe merkezi haline getirmeyi, çalışanlara yönelik performans yönetimi, eğitim ve kariyer geliştirme uygulamalarını vb. gibi kapsamaktadır (Cıgara, 2019: 73).

a. Örgüt içi boş pozisyonları duyurma, seçme ve değerlendirme, işe alma

Örgüt işgücü ihtiyacını gidermek için örgüt içerisinde ya da çeşitli mecralarda (firma web sitesi, kariyer web siteleri, kamu iş kurumları, danışmanlık firmaları vb. gibi) duyurular yayınlayabilmektedir. Örgütün, örgüt içerisinde yayınlayacağı duyurular çalışanlara "terfi etme ve örgüt içerisinde yükselme" imkânı sağlayacağı için örgüt açısından olumlu geri dönüşler sağlayacaktır (Bingöl, 2016: 355).

Örgütsel kariyer yönetimi, örgütün ihtiyaç duyacağı nitelikteki işgücünün örgütü tercih etmesini sağlamaktadır. Bireyler kariyer hedeflerini gerçekleştirme imkânı sağlayan ve bu konuda destekleyici faaliyetlerde bulunan firmalara öncelik verecektirler. Bu durum örgütün aday havuzu oluşturmasını sağlayacak ve personel ihtiyacının giderilmesi sürecini hızlandıracaktır. Öte yandan örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları sayesinde elde edilecek veriler, pozisyonların tanımlanmasında, işgücünde aranılan niteliklerin belirlenmesinde, uzun dönemde örgütün ihtiyaç duyacağı işgücü profili ve sayısının tespitinde yardımcı olacak, işe alımda daha doğru tercihlerin yapılmasını sağlayacaktır.

b. Oryantasyon

Oryantasyon, şirkete yeni katılan üyelerin iş için hazırlanma, örgütün diğer üyeleri ile iletişim kurma, örgüt organizasyon yapısını ve iş ilişkilerini öğrenme sürecidir. Etkili bir oryantasyon programı yeni üyelerin uyum sürecini hızlandıracak ve yeni üyelerin örgütten ayrılmalarının önüne geçecektir. Bununla birlikte

oryantasyon süreci başarılı geçen üyelerin örgüte bağlılıkları da artacaktır (Noe, 2009: 425).

c. Eğitim ve geliştirme uygulamaları

Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde örgütlerin iş gücü kaynaklarının nitelikleri de eskiyebilmektedir. Artan teknoloji kullanımı, üretim araçlarında yaşanan değişimler, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiyi düzenleyen yasalarda yapılan düzenlemeler, rekabet koşulları gibi faktörler örgütleri çalışanlarına çeşitli eğitimler vermeye ve gelişmelerini sağlayacak uygulamaları organize etmeye zorlamıştır.

d. Kariyer geliştirmeye yönelik uygulamalar

Kariyer geliştirme programları, örgütlerin büyüklükleri, faaliyet gösterdikleri sektör, ürettikleri ürün, sundukları hizmetlere ve kullandıkları teknolojilere göre farklılıklar göstermektedir. Kariyer geliştirme uygulamalarından bazıları şunlardır:

- İş başarı eğitmenliği ve danışmanlığı: Çalışanın, yapmış olduğu işi ne kadar iyi ya da ne kadar kötü yaptığı konusunda "bölümü, gözetmenleri ve yöneticileri" tarafından sağlanan geri bildirim sağlayıcı faaliyetlerdir (Şimşek vd., 2016: 267).
- Kariyer rehberliği (mentorluk): Mentorluk, örgüt içeresinde deneyimli bir personelin, daha deneyimsiz bir personelle gerek iş gerekse özel hayatında gelişim göstermesi ve başarım sağlaması için girdiği bir ilişkidir (Alaç, 2014: 141).
- Kariyer danışmanlığı: Örgüt yapısındaki büyüme, örgüt içerisindeki iş gruplarında ve bu iş gruplarına bağlı pozisyon sayılarında artışa yol açar. Dolayısıyla bireyin örgüt içerisinde ki pozisyonların hepsini ve bu pozisyonların gerektirdiği nitelikler ile kariyer yollarını bilmesi olanaksızlaşmıştır.

Kariyer danışmanlığı ile bireyin potansiyelini keşfedip, potansiyeline uygun işlere yönelmesi sağlanırken, işletmelerinde ihtiyaçlarına uygun işgücünü istihdam etmesi amaçlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016: 221).

- Koçluk: Koçluk belirlenmiş bir hedefi gerçekleştirmek ya da var olan bir sorunu çözmek için koçluk hizmeti veren kişi ile hizmeti alan personeller arasında kurulan profesyonel bir ilişkidir (Arısoy, 2017: 133).
- Kariyer değerlendirme merkezleri: Örgüt içerisinde bulunan ve kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliği uygulamalarının gelişmiş ve kuramsal bir yapıya bürünmüş hali olan kuruluşlardır. Bireylerin kendilerini değerlendirmelerini, beceri ve

yeteneklerini geliştirmelerini sağlayan faaliyetlerin organizasyonu ya da gerekli bilgi kaynaklarının tedariki gibi uygulamaları üstlenirler (Ertürk, 2018:268; Şimşek vd., 2016:274).

- Kariyer planlama grupları: Bireylerin gelecekteki kariyer hedeflerini belirlemelerini ve belirlemiş oldukları hedefe giden kariyer yollarının tespiti ile belirlenmiş hedefe ulaşmak için yapılması gerekenlerin planlanmasını sağlama amacı güden cesaretlendirici ve teşvik edici grup içi çalışmalardır (Şimşek vd., 2016. 270).
- Kariyer geliştirme atölyeleri (workshoplar): Yönetici ve yönetici adaylarının kendilerini tanıyarak kendilerine hedefler ve planlar belirlemelerini, grup faaliyetleri ile de günümüz iş dünyasının ve çalışma ilişkilerinin talep ettiği nitelikleri edinmelerini amaçlayan grup içi faaliyetlerdir (İrmiş ve Bayrak, 2001:182).
- Yönetici geliştirme programları: Örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı yönetici ihtiyacını örgüt içerisinden karşılamak amacı ile çeşitli kurs, koçluk ya da yönetici adayları programları gibi uygulamalar vasıtası ile alt görevlerde tecrübe kazanacak personeli üst göreve hazırlama amacı güden sistemli faaliyetlerdir.
- Personeli güçlendirme: Üst kademe çalışanlardan alt kademe çalışanlara aktarılan veya paylaştırılan güç ile çalışanın "daha fazla seçim hakkı elde ederek mevki gücü, eğitim ve geliştirme vasıtasıyla uzmanlık gücü, bilgi paylaşımı ve başka kaynaklara ulaşma ve bunları kullanma hakkı kazanması ile kaynak gücü ve bireyin kendine olan güvenini ve motivasyonunu artırmak sureti ile de kişilik gücü" kazanması sağlanmaya çalışılır (Bozkurt, 2011: 119).
- İş zenginleştirme: İş görenlerin yapmış oldukları işler üzerinde ki yetki ve sorumluluklarının artırılması vasıtası ile işin yapılması, kalitesi, malzeme kullanımı gibi konularda inisiyatifin iş görene bırakılması hedeflenir. Böylece verimliliğin ve iş gören motivasyonunun artırılması, iş görenin yeni beceri ve yetenekler kazanması, iş gücü devamsızlığının azaltılması vb. gibi sağlanmaya çalışılır (Eren vd., 2014: 93).
- Örgütsel yedekleme: Örgütsel yedekleme ile yönetsel pozisyonlarda oluşacak olası bir boşlukta, bu boşluğu doldurmak için yönetici adaylarının önceden belirlenmesini ve bu pozisyona hazırlanmaları amaçlanmıştır (Başer, 2019: 2).
- Kadınlar, özürlüler ve eş zamanlı kariyer yapan eşler için özel programlar: İşletmeler, kadınların, çalışma hayatında karşılaştıkları sorunları çözmek ve kadınlara kariyerlerinde destek olmak amacıyla çeşitli programlar düzenlemektedirler. Bununla

birlikte pozitif ayrımcılık ya da cinsiyetçi kelimelerin kullanılmasının yasaklanması gibi uygulamalarda gözlenmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti Devleti içerisinde faaliyet gösteren işletmeler, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 30. Maddesi uyarınca çalışan sayısına bağlı olarak belirli bir sayıda engelli çalışan çalıştırmak zorundadırlar. Bununla birlikte bazı işletmeler zorunlu olmaksızın veya zorunlu çalıştırılması gereken çalışan sayısının üzerinde engelli çalışan çalıştırabilmektedir. Engelli işgören çalıştıran işletmelerden bazıları, engelli çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek ve yeni beceriler kazanmalarını sağlamak için özel programlar uygulayabilmektedirler.

İki eşinde çalıştığı ailelerde yaşanması muhtemel sorunları gidermek için işletmeler, çalışan eşlere yönelik danışmanlık hizmetleri, çocuk yardımı ve ücretsiz izin sağlamakta ve esnek çalışma programları uygulamaktadırlar (Bingöl, 2016: 363).

e. Terfi

Açık ve objektif kıstasların belirlemesi ile başarının tanımlanması ve bu tanımlamaya uyan bireylerin daha üst pozisyonlara terfi ettirilmesi örgüt içi rekabeti anlamlı kılacak, çalışanların motivasyonlarına olumlu katkı sağlayacaktır.

f. Transferler ve yer değiştirme

Bireyin pozisyonu değişmeden örgütün başka bir yerdeki şubesine ya da çalışmış olduğu işyerinde, yaptığı işin bağlı olduğu iş ailesi içerisindeki benzer bir işe atanmasına transfer veya yer değiştirme denilmektedir. Örgütlerde yatay pozisyonlara oranla dikey pozisyonlardaki azalma ileride kariyer açısından transferler veya yer değiştirme uygulamalarının önemini artıracaktır.

g. İşten çıkarma

Gerekli yatırımın yapılmasına rağmen çalışanın beklenen verimi gösterememesi ya da çeşitli nedenler ile (genel veya özel nedenler) bir çalışanı örgütten ayırma kararı verilebilir. Bu durum örgütten ayrılanlar için zor bir sürecin başlangıcı olsa da örgütte çalışmaya devam eden çalışanlar için yeni kariyer fırsatları anlamına gelmektedir.

h. Emeklilik ve emekliliğe hazırlık programları

Emeklilik, çalışanların çalışma hayatının devam etmesine engel değildir. Örgütler, başarılı çalışanları ile emekli olsalar da çalışmaya devam etmek, onların bilgi ve deneyimlerinden yararlanmak isteyebilirler ya da başarılı çalışanların önünü açmak,

şirkete yeni elemanlar kazandırmak için emekli olan çalışanların iş akdini yenilemeyebilirler. Bununla birlikte örgütler, emekli olmaya yakın çalışanlarına, emeklilik sonrası hayata hazırlanmaları için destekleyici programlar düzenleyebilirler (Şahin Baltacı ve Selvitopu, 2012: 802).

2. Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Kariyer Geliştirme Uygulamalarını Etkileyen Faktörler

Kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme uygulamalarını etkileyen faktörler şunlardır (Bingöl, 2016: 343; Ülbeği vd., 2013: 3):

- Performans: Çalışanlar, örgütün sunmuş olduğu kariyere yönelik fırsatlardan yararlanabilmek için örgütün beklentilerine cevap verecek performansı göstermeli ve gelişim için istekli olmalıdırlar.
- İzlenim yönetimi**:** Yöneticiler tarafından bilinmeyen başarılı çalışma performanslarının kariyer uygulamaları açısından bir önemi olmayacaktır. Bu yüzden çalışanlar performanslarını yöneticilerin fark edebilmesi için izlenim yönetimine başvururlar. İzlenim yönetimi, bireyin başkaları üzerinde bıraktığı izlenimleri "kontrol etme, etkileme" ve bir nokta da manipüle etme sürecidir.
- Nitelikler: Çalışanların sahip oldukları nitelikler (mezun olunan okul, sertifikalar vb. gibi) kariyere yönelik uygulamalarda etkili olabilmektedir.
- İşverenin şöhreti: Kariyerlerine önem veren çalışanlar, kariyer fırsatları sunan ve çalışanların kariyer hedeflerini destekleyen firmalarda çalışmak istemektedirler.
- Akraba kayırma, eş-dost kayırma: Terfi tercihlerinde önceliğin akraba ya da eş-dosta verildiği işletmelerde, diğer çalışanlar ne kadar yüksek performans gösterseler de kendi kariyerleri açısından bir anlamı olmayacağını düşünebilecekleri gibi daha az çaba sarf etmeyi tercih edebilir ya da işletmeden ayrılabilirler.
- Rehberler: Deneyimli çalışan ile daha az deneyimli çalışan arasında kurulacak iyi bir mentorluk ilişkisi çalışanın kariyerini olumlu etkileyecektir.
- Dalkavukluk: Çalışanın terfi etmek için üst yöneticisini sürekli bir şekilde övmesi, onunla aynı görüşte olmasa da aynı görüşteymiş gibi davranması, bazı durumlarda diğer çalışanların olumsuz davranışlarını yöneticisine söylemesi gibi diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakabilecek davranışlar sergilemesi, bazı yöneticiler üzerinde etkili olabilmektedir.

- Gelişme: Çalışanların, örgüte girdikleri ilk günkü bilgi, beceri ve yetkinliklerini devam eden süreçte geliştirme düzeyleri örgüt açısından önemli olacaktır. Öte yandan geliştirilen ya da yeni kazanılan bilgi, beceri ve yetenekler piyasa taleplerine uygun olmalıdır.
- Uluslararası deneyim: Uluslararası firma deneyimine sahip çalışanlar, uluslararası piyasalara açılmak isteyen veya açılan firmalar için cazip gelecektir. Diğer yandan uluslararası firmalarda çalışma deneyimi çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri için önemli fırsatlar sunacaktır.
- Dil becerileri: Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar İngilizcenin yanında faaliyet gösterdikleri pazarlara göre ikinci, duruma göre üçüncü bir dili de bilen çalışanları talep etmektedirler. Bu özelliklere sahip çalışanların firma içerisinde kariyer şansları daha yüksek olmaktadır.
- Amaç oluşturma: Kendisine kariyer hedefi veya bir amaç belirlemeyen çalışanlar, kariyerlerini geliştirme konusunda nasıl davranacaklarını bilemeyeceklerdir. Bu tip çalışanlar bir gün fark edilme umudu içinde potansiyellerini heba edecektirler.
- Dış görünüş: Dış görünüş, diğer bireylerin birey hakkındaki fikirlerini etkilemektedir. Bu sebeple bireyler dış görünüşlerine önem vermeli, kişisel bakımlarına dikkat etmelidirler.

3. Örgütsel Kariyer Planlama

Örgütsel kariyer planlama, örgüt içerisinde mevcut olan işlerin tanımlarını ve faaliyetlerini kapsayan; bu işlerin yapılması için gereken bilgi, beceri, yetenek ve deneyimin belirlendiği ve pozisyonlar arası geçiş için izlenmesi gereken kariyer yolarının oluşturulduğu bir süreçtir. Kariyer yönetimi her ne kadar bireyi ilgilendiren bir konu gibi gözükse de başarılı çalışanları örgüt içerisinde tutabilmesi için örgütlerin de kariyer yönetimine ve kariyer planlamasına önem vermesi gerekmektedir (Ertürk, 2018: 259).

Örgütlerde kariyer planlama süreci örgütsel analiz, performans değerlendirme ve hareket planlanması olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (Çetin vd., 2017: 138-139):

Birinci Aşama - Örgütsel Analiz: Örgüt içerisinde çalışmakta olan insan kaynağının ve yaptıkları işlerle olan uyumlarının bilinmesi, örgütün ve çalışanların

geliştirmesi gereken yönlerinin de bilinmesini sağlar. Örgütün misyon, vizyon ve stratejilerinin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgi, yetenek ve becerilere sahip iş gücünün temin edilmesi için de gerekli bir süreçtir.

İkinci Aşama - Performans Değerlendirme: Belirlenmiş dönem içerisinde çalışanların göstermiş oldukları performansların, çalışanların görüşleri alınarak değerlendirilmesi ve gerekli geri bildirimlerin yapılması önemlidir. Bu sayede çalışanlar, neyi iyi yapıp neyi iyi yapamadıklarını bilme şansına kavuşur, kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için hangi yönlerini geliştirmeleri gerektiğini öğrenmiş olurlar.

Üçüncü Aşama - Hareket Planlaması: Performans değerlendirme görüşmelerinden elde edilecek çıktılar, çalışanların ihtiyaç duyduğu niteliklerin belirlenmesi ve kariyer planlarının yapılarak uygulanması için kullanılır.

4. Örgütlerde Kariyer Yönetim Sistemleri

İşletmeler stratejik amaç ve hedeflerine, içinde bulundukları pazarın özelikleri ile rekabet koşullarına, şimdi ve gelecekte yaşanması muhtemel değişimlere ve en önemlisi ihtiyaç duyduğu ve duyacağı insan gücünün özelliklerine göre aşağıdaki kariyer yönetim sistemlerinden birini kullanabilirler:

a. Dikey sistem

İşlevsel bir bölümde en alt kademede işe başlayan bireyin, bu bölümden sorumlu en üst kademe yönetici pozisyonuna gelene kadar geçtiği basamakların birleşimidir. Birey bu sistem içerisinde sadece bir işlevsel alanda kendilerini geliştirme imkânı bulabildikleri için bir işlevsel alandan diğerine geçiş zordur. Bu sistem içerisinde birey bilgi ve yeteneklerini zaman içinde en iyi hale getirecek ve bunu başarırken gelecek kaygısı duymayacaktır; çünkü işletme içerisinde geleceğinin ne olabileceğini bilmektedir. Çalışanın gelecekte ne olabileceğini bilmek; çalışanların gelecekte alabilecekleri görev ve sorumluluklara yöneticileri tarafından en iyi şekilde hazırlanabilmelerini sağlamaktadır (Cerit, 2007: 45; Şimşek vd., 2016: 192).

İşletme küçülmeye yoluna gittiğinde yükselme şansının azalması veya işletme yapılarının gittikçe basıklaşması sonucu orta ve üst kademe pozisyonların sayısının azalması sorunsuz gibi görünen sistemin, işletme içi rekabeti şiddetlendirmesine yol açacaktır.

b. Gövde-dallar sistemi

Bu sistemde birey, bir işlevsel bölümden diğerine ve görevler arasında geçiş yapabilmektedir. Sistem, rekabetin yoğun ve değişimlerin hızlı olduğu pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin, esnek yapıya olan ihtiyaçlarını gidermelerine olanak sağlar. Sistem sayesinde işletme, boşalan pozisyonları doldurmak için daha fazla alternatife sahip olacak ve pozisyon için en uygun adayı seçme fırsatı yakalayacaktır. İşletme, işlevsel bölümler arası talep edilebilirliği iyi kurgulayamazsa belirli işlevsel bölümler için talep artışından kaynaklı işletme içi rekabet artacak ya da birey seçenek çokluğundan kararsız kalacaktır (Toprak, 2005: 55).

c. Planlı rotasyon sistemi

Birey örgüt içerisinde belirli sürelerle olmak kaydıyla çeşitli bölümlerde görevlendirilmektedir. Böylece birey, işletme içerisinde yapılan tüm işleri öğrenerek niteliklerini artırma fırsatı yakalar, işletmenin bütünü ve hedefleri hakkında daha iyi bilgi sahibi olur, bölümler arası iletişim artar, bireylerin kendilerine daha uygun işleri seçebilmesi sağlanmış olur (Hayırlıoğlu ve Hayır Kanat, 2015: 25).

d. Elmas modeli

Matriks organizasyona sahip işletmelerde dikey yükselme imkânları kısıtlı olmakla birlikte işletme tarafından özendirici olmaktan da çıkarılmıştır. Elmas modeli ile matriks organizasyon yapısına sahip işletmelerde, bireyler için matriks çalışmalarında çalışma imkânı sağlanarak hem örgüt dışarısından yetenekli iş görenlerin işletmeyi tercih etmeleri sağlanmaya hem de örgüt içerisinde bulunan iş görenlere bilgi, yetenek ve yönetsel kabiliyetlerini geliştirme fırsatı verilmeye çalışılmaktadır. Model sayesinde bireyler çeşitli matriks çalışmaları içerisinde ve aralarında statü farklılığı bulunmayan görevlerde çalışabilmektedir. Bu sayede model, işletme içerisinde esneklik ve uzmanlaşmaya imkân sağlanmış olur (Cerit, 2007: 46).

5. Örgütsel Kariyer Modelleri

Kariyer yönetimi her ne kadar bireyle ilgili bir konu gibi gözükse de örgütsel yapılar ve toplumsal hayatın unsurlarıyla da sürekli bir etkileşim içerisindedir. Bu etkileşim, örgütsel yapılarda yönetim anlayışları ve örgüt içinde var olan rekabet tarafından şekillenmektedir ve bu şekillenme sonucunda dört farklı örgütsel kariyer modeli ortaya çıkmaktadır.

a. Akademik model

Bu modelde, bireyler işletme içerisinde en alt kademelerde işe başlarlar ve bilgi, yetenek ve örgütsel bağlılıkları oranında yükselme fırsatı yakalayarak örgüt içerisinde kariyer gelişimlerini sürdürürler. Dışa kapalı bir yapıya sahip olan bu modelde, işletme içerisindeki boş pozisyonların doldurulması için gereken eleman ihtiyacı örgüt içerisinden karşılandığı için işe ilk girişte bireyin yetenekleri ile gelişme potansiyeli tercih sebebi olmaktadır. İşletme ve birey, kariyer yönetimi konularında işbirliği içerisinde hareket etmekte ve işletme, bireyin kariyer gelişimi için gerekli olan eğitim programlarını sağlarken, bireyden de özveri ile bu eğitimlere katılmasını ve başarı ile bitirmesini beklemektedir. Akademik model, örgüt kültürünü benimseyerek, örgüt ihtiyaç ve beklentilerini içselleştirmiş ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışan profili oluşturmaya imkân sağlamaktadır. Ayrıca akademik model, iş gücü devrinin düşük kalmasını sağlayarak işe alma ve işten ayırma kaynaklı maliyetleri de azaltmaktadır (Yurtseven, 2019: 40).

b. Klüp modeli

Klüp modelinde de akademik modelde olduğu gibi bireyler işletme içerisindeki çalışma hayatlarına en alt kademelerden çalışarak başlamaktadır ve akademik model de olduğu gibi bu model de dışa kapalı bir yapıya sahiptir. İki modeli birbirinden ayıran fark, klüp modelinde bireyin gelişim potansiyelinden ziyade bireyin hizmet süresine ve kıdemine önem verilmesidir. Öte yandan bireyler işletmeye genelde bir misyonu gerçekleştirmek için dâhil olurlar. Klüp modelinde terfi hizmet süresine bağlıdır ve bu durum örgüt içi rekabeti olanaksız kılmaktadır. Bu modelde birey için statü ve istihdam öncelikli değerken, örgüt çalışan bağlılığını güvenlik ve üyelik kavramları üzerinden sağlamaktadır. İş gücü devir oranının düşük olmasından kaynaklı işe alma ve işten ayırma kaynaklı maliyetler düşük olsa da hizmet süreleri ve kıdemleri bakımdan iyi fakat bilgi ve yetenek bakımdan zayıf çalışanların varlığı, hızlı değişen rekabet koşullarında işletmeyi olumsuz etkileyecektir (Ertürk, 2018: 265).

c. Takım modeli

Dışa açık olan modelde, mesleklerinde kendini kanıtlamış ve istenilen bilgi ve yetenekte olan çalışanların işletmeye kazandırılarak işletmenin ve üyelerin ilerlemesi sağlanmaya çalışılır. Takım modelinde istihdam yenilik ve yaratıcılık sürdüğü müddetçe devam edecektir. Örgütsel bağlılığın düşük olduğu modelde bireyler

yetkinlik ve deneyimlerini geliştirerek transfer edilebilirliklerini korumak isterler. Bu bakımdan bu modelde kariyer planlamasından ziyade kariyer yönetimi önem kazanmaktadır. İş gücü devrinin yüksek olması işe alma ve işten ayrıma maliyetleri artırmakta fakat eğitim faaliyetlerine fazla zaman ve para ayrılmamaktadır (Çilingir, 2014: 27).

d. Kale modeli

Bu modelde işletme, önceliği hayat da kalmaya vermiştir ve bunu sağlamak için çalışan maliyetlerini en aza indirmeye çalışmaktadır. Çalışanlar arası rekabetin yoğun olduğu modelde, birey işletme de çalışmaya devam edebilmek için sürekli bir gelişim içerisinde bulunmak ve bunu yaparken en iyi olduğunu da kanıtlamak zorundadır. Planlı bir iş gücü tedarik sistemi yoktur, meslekte kendini yetiştirmiş çalışanlar işletmeye davet edilir, kritik öneme sahip çalışanlar ise, yüksek ücretler karşılığında transfer edilir. Birey için meslekte deneyim kazanmak ve yeteneklerini geliştirmek için bu tip işletmelerde çalışmak avantajlı olacaktır fakat kriz anlarında ilk gidecek kişilerde deneyimsiz çalışanlar olacaktır. İşgücü devrinin yüksek olduğu modelde işe alma ve işten ayrıma maliyetlerinin yanında ücret ve yan ödemeler de maliyet unsuru oluşturacaktır (Güngör, 2016: 32-33).

D. Yeni Kariyer Yaklaşımları

1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı

Bireyin, bir meslekte veya çalıştığı fonksiyonel birimde her bir basamağa uğrayarak yukarı doğru hareket ettiği kariyer yaklaşımıdır. Örneğin birey işletme içerisinde asistan olarak işe başladıktan sonra uzman yardımcısı olur ve daha sonra uzman olduktan sonra fonksiyonel birim yöneticisi olabilme imkânına kavuşmuş olur.

2. İki Basamaklı Kariyer Yaklaşımı

Teknik işlerde çalışan iş görenlerin kariyer sorunlarını çözmek için tasarlanmıştır. Bu kariyer yaklaşımında teknik elemanlar uzmanlıklarını geliştirirken yönetsel yeteneklerini de geliştirme fırsatı yakalarlar. İşletme içerisinde kıdemsiz mühendis olarak başlayan teknik eleman sırası ile teknik mühendis, birim mühendisi, proje yöneticisi ve teknik proje yöneticisi pozisyonlarına yükselebileceği teknik işlerler ilgili kariyer yolunda hareket edecektir. Diğer yandan teknik eleman eğer

yüksek lisans, doktora yapar veya çeşitli eğitimler alarak yönetsel kademelere hazırlanırsa yönetsel pozisyonların bulunduğu yönetim kariyer yoluna geçiş yaparak sırası ile yönetici adayı, müdür yardımcısı, ünite müdürü, şube müdürü ve bölüm müdürü gibi pozisyonlara yükselebilecektir. Bu kariyer yaklaşımı, yöneticilerin teknik basamaklarda ilerlemesini zorlaştırılırken, teknik elemanların yönetsel pozisyonlarda daha kolay ilerlemesini sağlamayı amaç edinir (Cıgara, 2019: 113).

3. Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı

İşletme içeresinde yapılmakta olan işler birbirlerine benzerliklerine göre iş aileleri olarak gruplandırılır. Çalışanlar bu iş aileleri içerisinde bulunan işler arasında dikey ya da yatay geçişler yapabilmektedir. Çalışanların bu geçişleri yapabilmelerini sağlayan kıdem ve yaş gibi unsurlar değildir. Daha çok tecrübe, bilgi ve yetenekler ile işin yapılabilmesi için gerekli şartlar önem kazanmıştır. Bu kariyer yaklaşımında, örgüt içerisinde bulunan iş aileleri ve kariyer yollarının çalışanlara bildirilmesi gerekmektedir. Tüm cazibesine rağmen, ağ tipi kariyer yaklaşımı seçeneklerin çokluğu dolayısıyla bireye bir kariyer yönü belirlenmesini zorlaştırmakta, birey de seçenek fazlalığı sebebi ile kararsız kalabilmektedir (Şimşek vd., 2016: 243).

4. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, yoğun rekabet ortamı, müşteri talepleri gibi etmenler firmaları rekabet edebilir ürün ya da hizmet geliştirmeye zorlamakta ve bu amacı gerçekleştirmek için kurulan proje ekiplerinin de önemi artmaktadır. Farklı bilgi ve beceriye sahip mesleklerden bireylerin oluşturduğu proje ekiplerinde iş görenlerin birbirlerine karşı üstünlükleri bulunmamakla birlikte birey, bir projede çalışan olarak yer alırken diğer bir projede, proje yöneticisi olarak yer alabilmektedir. Bu bağlamda bireyler için statüden daha çok bilgi, beceri ve deneyim önem kazanmaktadır. Birey, güçlü ve güçsüz yönlerini bilme ihtiyacı duyar ve sahip olduğu mesleğin bir alanında değil birçok alanında kendini geliştirmeyi hedefler. Böylece birey, piyasada bulunan işletmelerin hızlı değişen ihtiyaçlarına cevap verebilecek esnekliğe sahip olmuş olur (Dündar, 2018: 306).

5. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

İşletme içerisinde bulunan fonksiyonel bölümler ve işletme içerisinde yapılması gereken işlerle ilgili kurallar ve sorumlulukların belirsiz olduğu işletmelerde (sınırsız

örgütler) bir fonksiyonel bölümden diğerine doğru ya da mesleğini ön palana alan çalışanlar arasında da bir işletmeden diğerine doğru kariyer hareketliliği gözlenmektedir. Sınırsız örgütlerde değişime adapte olabilme, bütünleşik olma ve inovasyon önem kazanırken, bu örgütlerde yer alan bireyler için ise, bilgi ve becerilerini yenilemek, yeni deneyimler edinmek önemli olmaktadır. Mesleğini ön plana alan çalışanlar ise, bir işletmenin sınırları içerisinde kariyerlerini devam ettirmek yerine bilgi ve becerilerini geliştirirken yeni deneyimler kazanabilecekleri çok sayıda işletmede çalışmayı tercih etmektedir. Mesleğini ön planda tutan çalışanlar, çalışma hayatında kendilerini güncel tutarlarken bilgi ve becerilerini pazarlanabilir tutmaya önem vermektedirler (Şimşek vd., 2016: 248; Suvacı ve Paşaoğlu Baş, 2018: 116).

6. Portföy Kariyer Yaklaşımı

Bu kariyer yaklaşımında birey bir işletmeye bağlı olarak çalışmaktansa bağımsız olarak çalışmayı tercih etmekte ve sahip olduğu mesleği veya meslekleri birden çok müşteriye (işletmeye) pazarlama gayreti içerisine girmektedir. Örgütler, bu tip çalışanları, belirli bir süre içerisinde belirli bir görevi yerine getirmeleri için istihdam etmektedirler. Bu kariyer yaklaşımında birey, sahip olduğu meslek veya mesleklere yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden kendisi sorumludur (Aktaş, 2015: 29).

7. Çok Boyutlu Kariyer Yaklaşımı

Bu kariyer yaklaşımında birey, kariyerini kendi başına yönlendirir ve yaşadığı veya çevresinde yaşanan değişimler sonucu kariyerini yeniden oluşturur. Çok boyutlu kariyer yaklaşımında birey, başarıyı tanımlar ve psikolojik tatmini ön palana alarak bir işletmeden ziyade kendisiyle bir sözleşme yapar. Ayrıca birey, kariyer amaçlarının farkındadır ve anlamlı bir iş arayışı içeresindeyken, "keşfetme, özgürlük, gelişim, mesleki bağlılık ve psikolojik başarı" hedeflerini de gerçekleştirmeyi planlar (Suvacı ve Paşaoğlu Baş, 2018: 117).

8. Global Kariyer Yaklaşımı

Küreselleşmenin etkisi ile ülke sınırlarının belirsizleşmeye başlaması, teknolojik gelişmeler, yaşanan değişimler ve rekabet gibi etmenler işgücünü de seyyah hale getirmiştir. Bu sebeple bireyler, kendi ülkeleri içerisinde bulunan çalışanların yanı sıra diğer ülke vatandaşı çalışanlarla da rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Diğer yandan bireyler, kendi bilgi, beceri ve deneyimlerine uygun işleri ya da mesleklerinde

kendilerini geliştirme fırsatlarını, kendi ülkeleri sınırları içerisinde bulamadıkları için başka bir ülkede çalışmayı tercih edebilmektedirler (Dikili, 2012: 480).

E. Kariyer Sorunları

Bireylerin kariyer yolculukları her zaman olumlu bir seyir göstermemektedir. Bununla birlikte içinde bulunduğumuz çağda yaşanan hızlı değişimler ve gelişimler, çalışma hayatını da olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bireylerin kariyerlerine ilişkin sorunlar aşağıda belirtilmiştir:

- Kariyer platosu: Bireyin kariyerinde ilerleme sağlayamadığı dönemi ifade eden bu dönem örgüt, birey ve çevre kaynaklı olmak üzere üç kısımda ele alına bilir (Aktaş, 2015: 30-31).

Örgüt kaynaklı plato: Örgüt içerisinde orta pozisyonlarda ki yığılma yükselme imkânını kısıtlamaktadır veya örgüt küçülmeye gitmiştir ve pozisyon sayısı azalmıştır.

Birey kaynaklı plato: Birey, nitelikleriyle uyumlu olmayan bir işte çalışıyordur ve bu durum yükselmesine engel teşkil etmektedir ya da birey, kendini yeterli görerek mesleğinde öğreneceği bir şeyin kalmadığını düşünmektedir. Her harikulade bireyin kariyerinde yaşayacağı durağanlık motivasyonunu da etkileyecek ve verimliliği düşecektir.

Çevre kaynaklı plato**:** Örgütün faaliyet gösterdiği ülkede ki ekonomik koşullar, hızlı yaşanan teknolojik gelişmeler, doğal afetler vb. gibi nedenlerin bir sonucu olarak yaşanan kariyer platosudur.

- Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar: Günümüzde her ne kadar kadın çalışan sayısında artış gözlense de toplum içerisinde kadına yönelik geleneksel bakış, çalışma yaşamında da kendisini göstermektedir. Kadınların çocuk yetiştirmek, ev işleri yapmak gibi sorumluluklara sahip olduğu ve bu sorumluluklardan çalışma hayatına gerekli zamanı ayıramayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte kadınların yumuşak bir mizaca sahip oldukları düşüncesi, yönetsel pozisyonlar için tercih edilmemelerine yol açabilmektedir.

- Çift kariyerli eşler: Her iki eşinde kariyer hedeflerini gerçekleştirme amacı güttüğü ailelerde farklı coğrafi bölgelerde çalışma zorunluluğu, aynı iş yerinde çalışıyorlar ise, birbirleri arasında yaşanan rekabet, çalışma saatlerinden kaynaklı

birbirlerine yeterli zaman ayıramama gibi nedenler çeşitli sorunlara hatta boşanmalara sebep olabilmektedir.

- Ay ışığı sorunu: Birey, gelir yetersizliği, tecrübe edinmek veya başka nedenler ile birden fazla işte çalışıyorsa ortaya çıkan bir sorundur. Birey çalışma enerjisinin tümünü tek bir işe yönlendiremeyeceği için işletmeler tarafından işlerine son verilebilmektedir (Budak, 2016: 331).
- Çift (çok) kariyerlilik: Birden fazla işte çalışan bireylerin, eğer çalıştıkları işler uzmanlık ve tecrübe istiyor ve unvan, statü ve kariyer imkânı sağlıyor ise, karşılaştıkları sorundur. Birey çalıştığı işlerden hangisinin sağlayacağı kariyerin kendisi için uygun olduğunu belirlemek zorundadır. Aksi takdirde çalışma enerjisini çalıştığı işler arsında bölüştürmek zorunda kalacak ve başarıya ulaşamayacaktır (Çilingir, 2014: 45).

VI. METODOLOJİ

A. Literatür Taraması

Sy ve Côté (2004) otomotiv, kimya, bilgisayar donanımı ve hizmetleri, finans, petrol ve gaz ürünleri, teknoloji ürünleri ve çözümleri gibi çeşitli sektörlerde faaliyetlerini sürdüren şirketlerde görev yapan iki yüzün üzerinde orta ve üst düzey yönetici ile anketler, röportajlar ve çalıştaylar aracı ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Sy ve D'Annunzio (2005) ise, yaptıkları çalışmada Kuzey Amerikalı bir otomotiv şirketinde bir vaka çalışması gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, matriks yapının tüm seviyelerinde kilit öneme sahip liderler ile yapılan görüşmeleri ve atölye çalışmalarını içermektedir. Çalışmalar sırasında elde edilen bulgular ışığında kişilerarası ilişkilerde sorun yaratan zorluklar ve en sık rastlanan sorunlar tanımlanmıştır. Bu zorluklar ve sorunlar şunlardır:

- Yanlış hizalanmış hedefler,
- Belirsiz roller ve sorumluluklar,
- Belirsiz otorite,
- Silo odaklı çalışanlar
- Matriks koruyucunun olmaması

Katz ve Allen (1983), ikisi devlet laboratuvarı, üçü kar amacı gütmeyen şirket (devlet kurumları tarafından fonlanan), ikisi havacılık endüstrisi, biri elektronik, biri de gıda işleme sektöründe faaliyet gösteren dokuz büyük Amerikan şirketinin Ar-Ge proje ekiplerinin katılımıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada proje ve fonksiyonel yöneticilerinin teknik çalışmalar, promosyon/ödül ve görevlendirme kararları üzerinde ki etki düzeyleri ile proje başarısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada:

- Fonksiyonel yöneticiler, projelerin neredeyse yüzde 60'ında maaş ve promosyonlar üzerinde daha çok etkiliyken bu oran kar amacı gütmeyen şirketlerde yüzde 80'i geçmektedir. Öte yandan endüstriyel organizasyonlarda maaş ve terfiler

üzerinde ki etki dengeliyken, devlet kuruluşlarında ki proje çalışmalarında proje yöneticilerinin yüzde 43 oranında daha çok etkili olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

- Matriks çalışanları, hem endüstriyel hem de devlet kuruluşlarında ki proje çalışmalarında proje yöneticilerini daha güçlü görürken, kar amacı gütmeyen şirketlerde ise, fonksiyonel yöneticiler daha güçlü görünmektedir.
- Maaş ve promosyonlar üzerinde her iki yönetici de eşit düzeyde veya proje yöneticisi fonksiyonel yöneticiye göre daha etkili olduğunda proje çalışması daha başarılı iken fonksiyonel yöneticinin etkisi arttığında ise, proje performansı önemli derece de düşmektedir.
- Proje yöneticileri organizasyon içerisinde daha fazla etkiye sahip olduklarında ve fonksiyonel yöneticiler projeye çalışmalarının teknik içeriği üzerinde nispeten daha fazla etkiye sahip olduklarında proje performansı önemli ölçüde daha yüksektir.
- Maaş ve terfi alanı üzerinde ki ortak etki dışında proje performansı diğer etki durumları ile ilişkili değildir.
- Sonuçlar dengeli sorumluluk teorileri için çok az destek sağlamaktadır.

Knez ve Simester (1999) Continental Airlines firmasının 15 Ocak 1995 yılında duyurmuş olduğu bonus programını incelemişlerdir. Bonus programı yarı zamanlı çalışanlar da dahil yaklaşık 35.000 çalışanı kapsamaktadır ve zamanında performans hedefi yerine getirildiğinde aylık prim ödenmektedir. Çalışma kapsamında:

- Teşvik programının başarısının çalışanların kısmen de olsa birbirlerini izlemesinden kaynaklandığı,
- Farklı grupların performansları arasındaki karşılıklı bağımlılıkların teşvik programına hem yardımcı hem de engel olduğu iddia edilmiştir.
- Çalışma kapsamında öne sürülen iddialar, alternatif açıklamaları egale etmek için tasarlanan birkaç testten başarı ile çıkmıştır.

Kuprenas (2003), Los Angeles City Mühendislik Bürosu'na kurulan matris yapıyı incelemiş ve açıklamıştır. Araştırma kapsamında ortaya konan bazı uygulama zorlukları ve çözümleri şunlardır:

- Roller ve sorumlukların yarattığı kafa karışıklığının yarattığı sorunu çözmek için hem proje hem de fonksiyonel yöneticiler için yazılı roller ve sorumluluklar yaratılmak istenmiştir. İlk denemede tüm görevlerin kapsamlı bir listesinin yapılması amaçlanmış, fakat tanımlanacak yüzlerce görev olması ve binlerce özel görevin ise,

matriksin her iki boyutu içinde tanımlanabilecek olması karışıklığı daha da çok artırmıştır. Bu sebeple ikinci denemede her pozisyon için on temel görev listelenmiştir. Listeler hazırlanmış ve bir aylık öğrenme sürecinin başlaması ile birlikte yayınlanmıştır.

- Fonksiyonel uzmanların taahhütlerini izlemek için bir raporlama sistemine ihtiyaç olmuştur ve büro içindeki tüm projeleri izlemek ve kontrol etmek için yeni bir Proje Yönetim Kontrol Sistemi (PMCS) kurulmuştur. Bu sistem tüm fonksiyonel uzman tasarım ekiplerinin ilerlemesini takip edebilmektedir. Diğer yandan fonksiyonel uzmanların taahhütleri haline gelecek "El Sıkışma Anlaşmaları" hazırlanmıştır. Bu anlaşmalar geçmiş fonksiyonel ekip süreci performans şablonlarına dayanmaktadır. El Sıkışma Anlaşmaları, proje yöneticilerinin fonksiyonel uzmanlardan mantıksız beklentiler içerisinde olmasının önüne geçer ve proje yöneticilerinin gerçekçi olmayan bir performans standardını kabul etmelerini engeller.
- Matriks organizasyon yapısı güçlü iletişim becerileri ve takım halinde çalışma becerisi gerektirmektedir. Bununla birlikte ikili otoritenin varlığı motivasyon ve iş tatmininde düşüşe yol açabilmektedir. Büro bu durumun önüne geçmek için "değişim, iletişim ve ekiplerle çalışma ile ilgili İnsan İlişkileri Eğitimi" modülleri geliştirmiştir.
- Proje yöneticisi pozisyonundaki belirsizliği ortadan kaldırmak için mentorluk uygulaması başlatılmıştır. Bu uygulama ile yeni proje yöneticilerini, yeni görevlerini yerine getirmeleri için yönlendirmek ve teşvik etmek ve aynı zamanda Büro içindeki kilit öneme sahip çalışanların yeni pozisyonun görevleri konusunda eğitilmeleri amaçlanmıştır.
- Fonksiyonel boyutun proje boyutuna göre daha baskın hale gelmesini önlemek için Çalışma Programı Kaynak Raporu adı verilen yıllık bir çalışma programı planı oluşturulmuştur. Bu plan, belirli bir programdaki her fonksiyonel ekibin tamamlaması beklenen tüm projeleri içermektedir. Her proje için bir çalışma saati tahmini sağlayan önceden belirlenmiş proje tasarım şablonlarına dayanarak, her yıl için fonksiyonel ekip durumu tahsisleri yapılır ve proje tasarım performansına göre kontrol edilir.

Appelbaum, Nadeau ve Cyr (2009) yaptıkları vaka çalışması sonucunda bir matriks yapıda en iyi performans değerlendirme sisteminin çok değerlendiricili bir performans değerlendirme sistemi olduğuna kanaat getirmişlerdir. Araştırmacılar, çoklu değerlendiricili bir performans değerlendirme sistemi ile "bireyin güçlü, zayıf ve iyileştirici yönlerinin etkili, entegre ve eksiksiz bir değerlendirilmesinin

yapılabileceğini" savunmaktadırlar. Öte yandan çoklu değerlendiricili bir performans değerlendirme sistemi diğer performans değerlendirme sistemlerine göre daha maliyetli, daha büyük ve karmaşık bir altyapı ve eğitim gerektirmektedir. Bu sebeple elde edilen faydalar katlanılan maliyetlerden daha fazla ve organizasyon değerlendirme süreçlerini büyük ölçüde geliştiriyorsa çoklu performans değerlendirme sistemlerinin tercih edilmesini önermektedirler.

Literatürde tanımı yapılmış olan "matriks organizasyon yapısında çalışanların performansını değerlendirme sorunu" ile ilgili Türkçe yazılmış akademik çalışmaların tespiti için bir tarama yapılmıştır. Sorun ile ilgili yazılmış akademik çalışmaların tespiti sırasında akademik yazında matriks organizasyon yapısının kimi çalışmalarda "matris" organizasyon kimi çalışmalarda ise, "matriks" organizasyon olarak geçtiği tespit edilmiştir. Bu sebeple anahtar kelime olarak "matris" ve "matriks" kelimeleri ayrı ayrı kullanılmış ve 01 Ocak 2020 tarihinde Ulusal Tez Merkezi, DergiPark Akademik, Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM) ve Google Akademik veri tabanlarında arama yapılmıştır. "Matris", "matriks" anahtar kelimeleri ile ulaşılan tez ve makaleler incelendikten sonra matriks organizasyon yapısı ile ilişkilendirilebilen ve Türkçe yazılmış tez ve makalelerin listesi aşağıda verilmiştir:

Çizelge 7 Matriks Organizasyon İle İlgili Türkçe Yazılmış Akademik Çalışmalar

	Tarih	Tezin Adı (Doktora)
1	1989	Maltepe Askeri Lisesi'nde Bir Matris Yönetim Modeli Denemesi
2	1997	Hastanelerde Matris Organizasyon Uygulamaları ve Bir Üniversite Hastanesinde Matris Yapının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma

	Tarih	Tezin Adı (Yüksek Lisans)
1	1989	Endüstri İşletmelerinde Basit Örgütsel Yapıdan Matris Örgüt Yapısına Dönüşümün İrdelenmesi
2	1989	Matriks Organizasyon Yapısı ve Uygulamaları
3	1992	Matriks Organizasyonu ve Türkiye'de Uygulamaları
4	1993	Hastane İşletmelerinde Matriks Organizasyon Yapısı ve Bir Uygulama
5	1994	Yönetimde Matris Organizasyon ve TRT İstanbul Radyosu Uygulaması
6	1995	Hastanelerde Matriks Organizasyon İşleyişinin Hemşireler Üzerindeki Etkileri, Yarattığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri
7	1995	İşletmelerde Bölümlere Ayırma Sistemlerinden Biri Olan Matriks Organizasyon Yapısı ve Bu Yapıda İşletme Yönetiminin Karşılaşabileceği Sorunlara Çözüm Önerileri
8	1997	Matriks Organizasyon ve Türkiye Vagon Sanayi A.Ş.' de Matriks Yapının Tasarlanması
9	2000	Matriks Organizasyonlarda Karşılaşılan Çatışmalara Karşı Alınması Gereken Önlemler ve Çözüm Önerileri: Bir Türk İnşaat Şirketine İlişkin Araştırma
10	2002	Proje Yönetiminde Matriks Organizasyon ve Bir Örnek İnceleme
11	2003	İşletmelerde Matriks Organizasyon ve Matriks Organizasyon Yapısının Takım Başarısına Etkisi Üzerine Bir Araştırma

"Çizelge 7 Matriks Organizasyon İle İlgili Türkçe Yazılmış Akademik Çalışmalar Devam"

	Tarih	Makale Adı
1	1981	İşletmelerde Matriks Örgütleme ve Sorunları
2	1984	Matriks Yönetim Şekli
3	1987	İşletme Yönetimi ve Matris Organizasyon
4	1988	Matriks Organizasyon Yapısı
5	1999	Hastanelerde Matris Organizasyon Uygulamaları ve Üniversite Hastanelerinde Matris Yapının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma
6	2000	Örgütlenme ve Halkla İlişkilerde Örgütlenme Model Denemeleri: Matris Örgüt Kavramı
7	2003	Proje Yöneticilerinin Çatışmalara Karşı Kullandıkları Yaklaşımlar: Matriks Örgütte Bir Uygulama
8	2006	Türk Hazır Giyim Sanayiinde Matriks Organizasyon Uygulaması
9	2010	Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri İle Melez Bir Yöntem Uygulaması

Çizelge 7 den de anlaşılabileceği gibi matriks organizasyon yapısına ilişkin akademik çalışmaların sayısı oldukça az olmakla beraber çalışmaların çoğunluğunu 2000 öncesi yazılmış tez ve makaleler oluşturmaktadır.

Türkçe yazılmış ve çalışma içeriğinde matriks organizasyon yapısını konu edinen çalışmalar incelendiğinde matriks organizasyon yapısında performans değerlendirme, performans değerlendirici ve çalışan performansı üzerine elde edilmiş bulgular aşağıda belirtilmiştir:

Kıvanç (1997: 177-178) matriks ilişkilerin hakim olduğu bir hastanede yaptığı çalışmada aşağıdaki bulguları elde etmiştir:

- İşletmede hekimler, birimdeki faaliyetleri açısından birim şeflerine bağlı çalışırlarken mesleki açıdan ise, anabilim dalına bağlı çalışmaktadırlar. Hekimlerin, meslekleri ile ilgili bilgi ve becerilerini, hastalar ve diğer personellerle iletişimlerini,

işbirliği anlayışlarını vb. gibi en iyi değerlendirebilecek kişiler "birim şefleri" dir. Bununla birlikte mesleki açıdan değerlendirmelerinde ise, anabilim dalı başkanının rolü önemlidir. Yapılan araştırmada hekimlerin performanslarını değerlendirme sorumluluğu anabilim dalı başkanı ve birim şefleri arasında paylaşıldığı görülmüştür.

- İşletmede, "hemşirelerin performans değerlendirmesi" ilişkin verilen cevaplar, hemşirelik hizmetlerinin matriks yöneticisi olan sorumlu hemşirenin sorumlulukları ile dengeli yetkiler taşımadığı ve hemşirelerin performans değerlendirmesinin hemşirelerin çalışmalarını doğrudan gözlemleme fırsatları daha kısıtlı olan fonksiyonel yöneticilere bırakılmış olduğunu düşündürmüştür. Oysaki birimde çalışan hemşirelerin performanslarını en iyi gözlemleyebilecek kişiler sorumlu hemşirelerdir.
- İşletmede yardımcı hizmetliler, faaliyetleri açısından sorumlu hemşireye, özlük hakları açısından başhemşireye bağlı olarak çalışmaktadırlar. Yapılan araştırmada yardımcı hizmetlilerin performans değerlendirme sorumluluğunun matriks yapıya uygun olarak başhemşire ve sorumlu hemşire tarafından paylaşıldığı görülmüştür.

Ayrıca Kıvanç (1997: 104), hastanelerde matriks organizasyon yapısını etkili kılacak ilke ve organizasyon sorunlarının çözümlerini belirlerken; performans değerlendirmenin fonksiyonel yöneticiler ve proje yöneticilerinin, her iki birimde de görevlendirilmiş çalışanları birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirmeleri gerektiğini söylemiştir. Bununla birlikte "fonksiyonel yöneticiler ve proje yöneticileri elde ettikleri bulguları birlikte tartışmaları" gerektiğini de belirtmiştir.

Ergünay (2003) matriks organizasyon yapısının takım çalışması üzerine etkisini araştırmak amacı ile yaptığı araştırmada Türk Havacılık ve Uzay Sanayii (TAİ) firmasında çalışanların katılımı ile bir anket çalışması yapmıştır. Araştırmada, elde edilen bulgulardan biri çalışanların performanslarının ölçülemediği bulgusudur. Elde edilen bulgunun nedeni olarak, çalışanlara yönelik yeterince bilgilendirme yapılmadığı veya çalışanların performans değerlendirme sisteminden habersiz oldukları ya da performans ölçümünün yapılmadığı yorumu yapılmıştır (Ergünay, 2003: 75-76). Araştırmada ayrıca gerek takım başarasının gerek ise, takım içerisindeki bireysel başarıların ödüllendirilmediği bulguları elde edilmiştir (Ergünay, 2003: 78-79). Çalışmada, etkin bir performans değerlendirme sistemi uygulanabilmesi için proje yöneticisinin takım üyeleri ile doğru iletişim kurması ve objektif olması gerektiği

ayrıca takım üyeleri ile ilgili fonksiyonel yöneticilerinden bilgi alması gerektiği tavsiye edilmiştir (Ergünay, 2003: 86). Bununla birlikte gerek takım başarısının gerekse takım içerisinde gösterilen bireysel başarıların çeşitli teşvik ve ödüllendirme sistemleri ile desteklenmesi ve ekip ruhunu pekiştirici etkinliklerin düzenlenmesi gerektiği vurgulanmıştır (Ergünay, 2003: 85-86).

Dikmen ve Özpeynirci (2010) yayınladıkları makalede matriks organizasyon yapısına sahip kurum veya kuruluşlarda uygulanmak üzere melez bir bireysel performans değerlendirme sistemi önermişler ve bir AR-GE firmasında geliştirdikleri sistemi uygulamışlardır. Sistemde, fonksiyonel bölümlerde çalışan işgörenler ve fonksiyonel yöneticiler, kurumsal ve fonksiyonel bölüm hedeflerini dikkate alarak ve uzlaşı sağlayarak çalışan hedeflerini belirlerler. Bu ilk bölümde çalışanın belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşmış olduğu aralıklarla değerlendirilir ve değerlendirme sonucunda sonuçlar puanlanır ve sisteme atanır. Sistemin ikinci bölümünde ise, çalışanlar işletme içerisinde bulundukları roller gereği kendilerinde bulunması gereken yetkinlikler ve kişisel özellikler dikkate alınarak, belirlenen ve çalışan tarafından bilinmeyen kişiler tarafından değerlendirilirler. Sistemin ikinci bölümünün temelini 360 derece geri bildirim sistemi oluşturmaktadır. Sistemde puanlama 5 skalasına göre yapılacaktır ve yapılan değerlendirme sürecinin sonucunda hem birinci bölüme hem de ikinci bölüme çalışanın işletme içerisindeki rolüne göre katsayı atanacaktır. Elde edilecek toplam puan sonucu çalışanın başarı düzeyi ölçülmüş olacaktır. Çalışmanın sonuç kısmında geliştirilecek performans değerlendirme sistemlerinde olması gereken çeşitli özelliklerden bahsedilmiştir (Dikmen ve Özpeynirci, 2010: 99-101):

- Geliştirilecek sistemin organizasyona göre uyarlanması, işletme kültürüne ve işletme yapısına has özellikler dikkate alınarak uygulanması gerekir,
- Matriks organizasyon yapısına sahip işletmelerde performansın pek çok yönden ele alınması gerekir,
- Performans değerlendirme sistemlerinde bilişim teknolojilerinden yoğun bir şekilde yararlanılmalıdır,
- "Performans değerlendirme sistemlerinin temelinde insan vardır". Bu nedenle geliştirilecek bir performans değerlendirme sisteminin "insan gelişimini" hedeflemesi gerekir,
- İşletmeler hızlı değişimlerin yaşandığı dış çevrelerinden etkilenirler. Bu sebeple geliştirilecek bir performans değerlendirme sistemi dinamik bir yapıda

olmalı ve sistem sürekli incelemelerle günün gerekliliklerine göre tekrar tanımlanabilir bir yapıda olmalıdır.

B. Araştırmanın Konusu, Amacı, Yöntem, Örneklem ve Kısıtları

Araştırmanın konusu, matriks organizasyon yapısına sahip şirketlerde Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamaları ile ilgili bilgi edinirken, performans değerlendirmesinin kimin sorumluluğunda olduğunun belirlenmesidir. Matriks organizasyon yapılarında çalışanlar bir veya daha fazla yönetici ile beraber çalışabilmekte bu nedenle de performanslarının değerlendirilmesinde hangi yöneticilerin referans alınacağı, performans değerlendirme süreçlerinde kimin yetkili olacağı konularında kafa karışıklıkları yaşanabilmektedir. Performans değerlendirme sistemleri kariyer yönetimi, ödüllendirme, eğitim gibi insan kaynakları uygulamalarına da çıktı sağladığı için matriks yapılarda performansın kimin tarafından değerlendirildiği önem kazanmaktadır.

Araştırmanın amacı kapsamında, dokuz sektörden beyaz yakalı çalışanlar ile görüşülerek, şirketlerinin matriks yapılanması teyit edildikten sonra performans değerlendirme süreçleri ve kariyer planlama sistemleri hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Araştırma içeriğinde özellikle yönlendirici olmamak için matriks organizasyon yapısına ilişkin bir vurgu yapılmamıştır. Bu şekilde cevaplayıcılar yönlendirilmemiş ancak insan kaynakları süreçlerine ilişkin sorular ile işletmelerin performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamaları anlaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada yöntem olarak derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Derinlemesine görüşme için belirlenen konu başlıklarında yarı yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış soru listesi, sorulması kesinlikle gerekli olan soruları içermektedir. Bununla birlikte yarı yapılandırılmış soru listesi, araştırmacıyı, konuyu daha da derinlemesine inceleyebilmek adına, konuları açacak şekilde fazladan soru sorma konusunda serbest bırakan bir formattır.

Araştırma kalitatif bir yöntem olan derinlemesine görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup, bu nedenle araştırma için bir hipotez veya araştırma modeli kurulmamaktadır. Keşfedici bir araştırma yöntemi olan derinlemesine görüşme tekniği ile temel olarak konunun değişkenlerinin anlaşılması amaçlanmakta ve kesin bir kanı veya neden sonuç ilişkisi kurulması amaçlanmamaktadır.

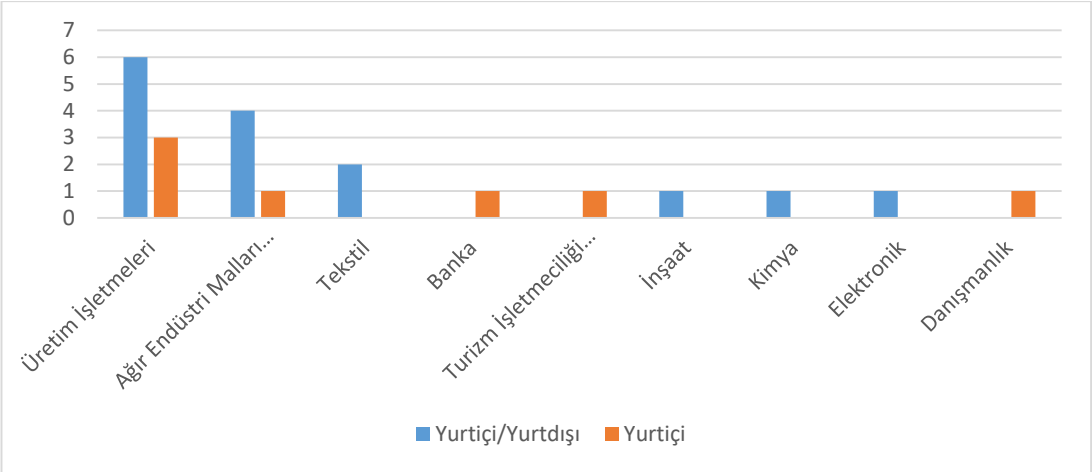
Araştırmanın örneklemesi için toplamda 87 şirket ile iletişime geçilmesine rağmen, 32 şirket derinlemesine görüşme için gönüllü olmuştur. Örnekleme yöntemi iki kademeli bir örnekleme yapısıdır. Bu şirketlerin seçilmesinde yargısal örnekleme yöntemi kullanılmış olmasına rağmen bu şirketlerin bazılarının araştırma için gönüllü olmaması veya beyaz yakalı çalışanlarına ulaşılmamış olması nedeniyle aşamalı örneklem planı yapılmış olup; şirketlerin seçiminde yargısal örnekleme, gönüllü şirketlerin ve çalışanların katılımı nedeniyle ikinci aşamada ise, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 32 adet derinlemesine görüşme içeriğinden 10 tanesi fikri olmayan kişilerin sorulara tatmin edici cevaplar verememesi nedeniyle iptal edilerek araştırmadan çıkarılmıştır. Çıkarılan görüşme tutanakları sonucunda araştırma kapsamı 22 kişi ile sınırlı kalmıştır. Araştırmanın kalitatif (nitel) bir araştırma olması nedeniyle örneklem büyüklüğünden çok doğru veriye ulaşmak önemlidir. Sonuç olarak bulgular sadece bu örneklem ışığında değerlendirilerek incelenecek ve kesinlikle genellenmeyecektir. Araştırmanın daha sonraki araştırmalara değişken sağlayarak bir temel teşkil etmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın önemli kısıtlarından biri örnek büyüklüğü ve istenen hedef kitleden tam geri dönüş alınamamasıdır. Yine de sonuçların genellemesi amaçlanmadığından ve çalışmanın kalitatif olması nedeniyle bu konuda bir sorun yaşanmamaktadır. Konu üzerine gelecekte araştırma yapacakların farklı sektörler içeren daha büyük örnek sayıları ile araştırma sonuçlarını incelemeleri önerilmektedir.

Araştırma kapsamında ulaşılan 22 kişinin derinlemesine görüşme sonuçları NVivo 11 paket programı ile incelenmiş, frekans, kelime bulutu ve kelime ağacı analizleri yapılmıştır. Araştırmaya katılan kişilere ilişkin veriler araştırma künyesinde özetlenmiştir.

C. Araştırmanın Künyesi

Araştırma evreni olarak matriks organizasyon yapısının kullanıldığı sektörler seçilmiş ve 9 sektörden toplam 87 işletme ile temasa geçilmiş ve 22 işletmenin beyaz yaka çalışanları ile görüşme yapılabilmiştir.

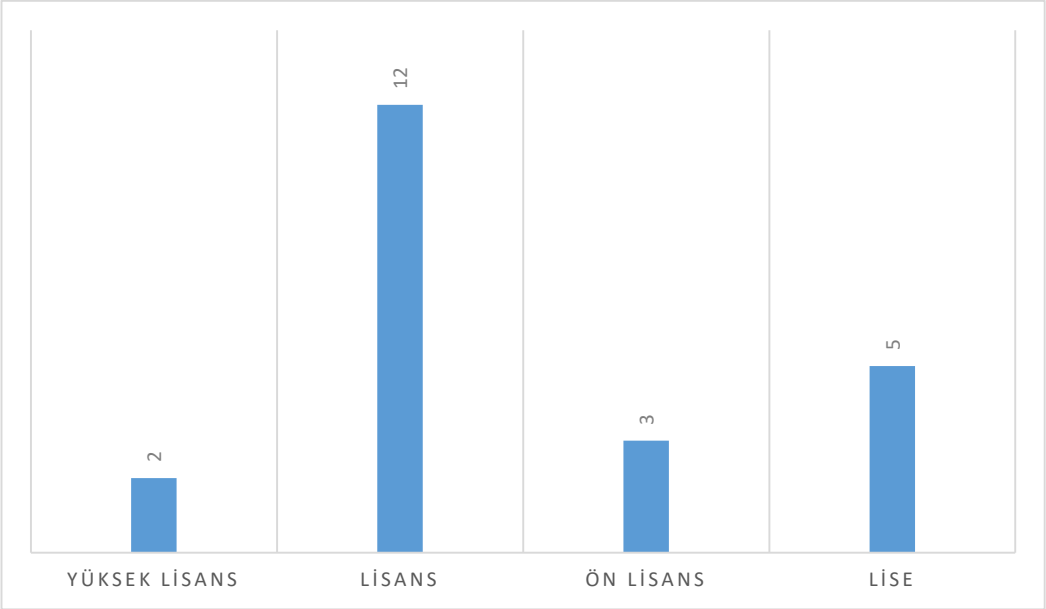


Şekil 10 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektör Dağılımları

Görüşme yapılan işletmelerin faaliyet ömürleri en az 12, en çok 97 olmak üzere ortalama 35 yıldır.

Görüşme yapılan işletmelerin çalışan sayısı ise, en az 32 en çok 35.000 olmak üzere ortalama 2535 kişidir.

Görüşme yapılan işletmelerin on beşi hem Yurtiçi hem de Yurtdışı piyasalarda faaliyet gösterirken, yedisi ise, sadece yurtiçi piyasalarda faaliyet göstermektedir.



Şekil 11 Araştırmaya Katılan Görüşmecilerin Eğitim Bilgileri

Görüşmeye katılan beyaz yaka çalışanlardan 2 kişi yüksek lisans, 12 kişi lisans, 3 kişi ön lisans, 5 kişi ise, lise mezunudur.

Lise mezunu beyaz yakaların en az 5 yıl en çok 28 yıl olmak üzere ortalama 16 yıllık mesleki deneyimleri vardır. Lise mezunlarının işletme içerisinde çalışma süreleri en az 6 ay en çok 28 yıl olmak üzere ortalama 11 yıldır.

Görüşmeye katılan beyaz yakaların mesleki deneyimleri en az 4 ay en çok 28 yıl olmak üzere ortalama 11 yıldır.

Görüşmeye katılan beyaz yakaların işletme içerisinde çalışma süreleri en az 1 ay en çok 28 yıl olmak üzere ortalama 6 yıldır.

D. Araştırmanın Analiz ve Sonuçları

Araştırma verileri düzenlendikten sonra veriler araştırma amacına uygun şekilde incelenmek üzere NVivo11 paket programa yüklenmiştir. NVivo 11 paket program içerisinde incelemelerin soru bazlı yapılabilmesi için araştırma alt başlıkları (Node) yapısı soru formatına göre bölümlendirilmiş. Böylelikle soru soru kelime kullanım frekansları çalışılabilmiştir.

Araştırma için kullanılan soruların tek tek incelenmesi ve yorumlanmasından önce tüm derinlemesine görüşmelerin kelime frekansları incelenmiştir. Kelimelerin içerisinde bağlaçlar ve yazım hataları temizlenmiş hali ile oluşan frekansların en çok tekrar edilen ilk 100 kelime aşağıdaki frekans tablosunda belirtilmiştir (Çizelge 8). NVivo paket programı en az 3 harften oluşan kelimeleri taramaya ayarlanmış olup, mümkün olduğunca türetilmiş kelimeleri bir arada değerlendirme ayarında kullanılmıştır. Ancak İngilizce yapısına göre hazırlanmış bir program olduğundan Türkçe içerisinde türetilmiş veya ek almış yapıları tanımlamakta eksik kalabilmektedir. En yüksek frekansla tekrar edilen kelimeleri ve ilişkileri gösteren kelime bulutu aşağıda verilmektedir (Şekil 12).

Çizelge 8 Tüm Derinlemesine Görüşmede En Sık Tekrarlanan İlk 100 Kelime Tablosu

Sıra	**Kelime**	**Karakter**	**Frekans**	**Ağırlıklandırılmış yüzde (%)**	**Birlikte Gruplanmış Benzer Kelimeler**
1	değerlendirme	13	162	1,35	değerlendirme
2	insan	5	161	1,34	İnsan
3	kaynakları	10	146	1,22	kaynakları, kaynakları'nın
4	'performans	11	135	1,13	'performans, performans
5	olarak	6	98	0,82	Olarak

“Çizelge 8 Tüm Derinlemesine Görüşmede En Sık Tekrarlanan İlk 100 Kelime Tablosu Devam”

6	çalışanların	12	97	0,81	Çalışanların
7	’kariyer	8	97	0,81	’kariyer, kariyer
8	şirketin	8	90	0,75	şirketin
9	şirket	6	79	0,66	şirket, şirkete
10	ilişkin	7	73	0,61	ilişkin
11	kısaca	6	66	0,55	kısaca
12	ilgili	6	64	0,53	ilgili
13	nelerdir	8	63	0,53	nelerdir
14	sorular	7	63	0,53	sorular
15	yönetimi	8	54	0,45	yönetimi
16	kullanılmaktadır	16	53	0,44	kullanılmaktadır
17	sistemi	7	48	0,40	sistemi, sistemi’’
18	genel	5	47	0,39	genel
19	süresi	6	43	0,36	süresi
20	uygulamaları	12	43	0,36	uygulamaları
21	bahseder	8	42	0,35	bahseder
22	bilgi	5	42	0,35	bilgi
23	işletmenizde	12	42	0,35	işletmenizde
24	kurumunuzda	11	42	0,35	kurumunuzda
25	’eğitim’’	9	42	0,35	’eğitim’’, eğitim, eğitimli
26	çalışma	7	41	0,34	çalışma
27	kalite	6	40	0,33	kalite, kaliteli
28	kullanılan	10	40	0,33	kullanılan
29	tarafından	10	39	0,33	tarafından
30	’çalışan	8	39	0,33	’çalışan, çalışan
31	departmanı	10	38	0,32	departmanı
32	firmanın	8	37	0,31	firmanın
33	kriterler	9	36	0,30	kriterler
34	yıl	3	36	0,30	yıl

“Çizelge 8 Tüm Derinlemesine Görüşmede En Sık Tekrarlanan İlk 100 Kelime Tablosu Devam”

35	yılında	7	36	0,30	yılında
36	firma	5	35	0,29	firma
37	sahip	5	35	0,29	sahip
38	etkin	5	32	0,27	etkin
39	olduğu	6	32	0,27	olduğu
40	bireysel	8	31	0,26	bireysel
41	etmek	5	31	0,26	etmek
42	temel	5	31	0,26	temel
43	vizyon	6	31	0,26	vizyon
44	departmanının	13	30	0,25	departmanının
45	sürekli	7	30	0,25	sürekli
46	bugüne	6	29	0,24	bugün, bugüne
47	gıda	4	29	0,24	gıda
48	hakkında	8	29	0,24	hakkında
49	ilave	5	29	0,24	ilave
50	tüm	3	28	0,23	tüm
51	yöneticiler	11	28	0,23	yöneticiler
52	görev	5	27	0,23	görev
53	hangi	5	27	0,23	hangi
54	planlaması	10	27	0,23	planlaması
55	işe	3	26	0,22	işe
56	mesleki	7	26	0,22	mesleki
57	performansını	13	26	0,22	performansını
58	yok	3	26	0,22	yok
59	yöntemi	7	26	0,22	yöntemi
60	politikası	10	26	0,22	politikası, politikası’
61	önem	4	25	0,21	önem, önemli
62	departman	9	25	0,21	departman
63	gelişimini	10	25	0,21	gelişimini

“Çizelge 8 Tüm Derinlemesine Görüşmede En Sık Tekrarlanan İlk 100 Kelime Tablosu Devam”

64	sonuçlarını	11	25	0,21	sonuçlarını
65	sonuçlarının	12	25	0,21	sonuçlarının
66	yaptığı	7	25	0,21	yaptığı
67	çalışanlarla	12	25	0,21	çalışanlarla
68	başka	5	24	0,20	başka
69	görüşme	7	24	0,20	görüşme
70	tarihi	6	24	0,20	tarihi
71	toplam	6	24	0,20	toplam
72	yapılıyor	9	24	0,20	yapılıyor
73	yetkinliğine	12	24	0,20	yetkinliğine
74	şey	3	24	0,20	şey
75	analizi	7	23	0,19	analizi
76	bulunmaktadır	13	23	0,19	bulunmaktadır
77	daha	4	23	0,19	daha
78	deneyim	7	23	0,19	deneyim, deneyime
79	performansının	14	23	0,19	performansının
80	sektör	6	23	0,19	sektör
81	yapılmaktadır	13	23	0,19	yapılmaktadır
82	yeni	4	23	0,19	yeni
83	yılı	4	23	0,19	yılı
84	çalışanlarımızın	16	23	0,19	çalışanlarımızın
85	birim	5	22	0,18	birim, birime
86	değerlendirilmesinde	20	22	0,18	değerlendirilmesinde
87	değerleri	9	22	0,18	değerleri
88	kurulduğundan	13	22	0,18	kurulduğundan
89	olmak	5	22	0,18	olmak
90	verebilir	9	22	0,18	verebilir
91	çalışanlar	10	22	0,18	çalışanlar
92	şekilde	7	22	0,18	şekilde

“Çizelge 8 Tüm Derinlemesine Görüşmede En Sık Tekrarlanan İlk 100 Kelime Tablosu Devam”

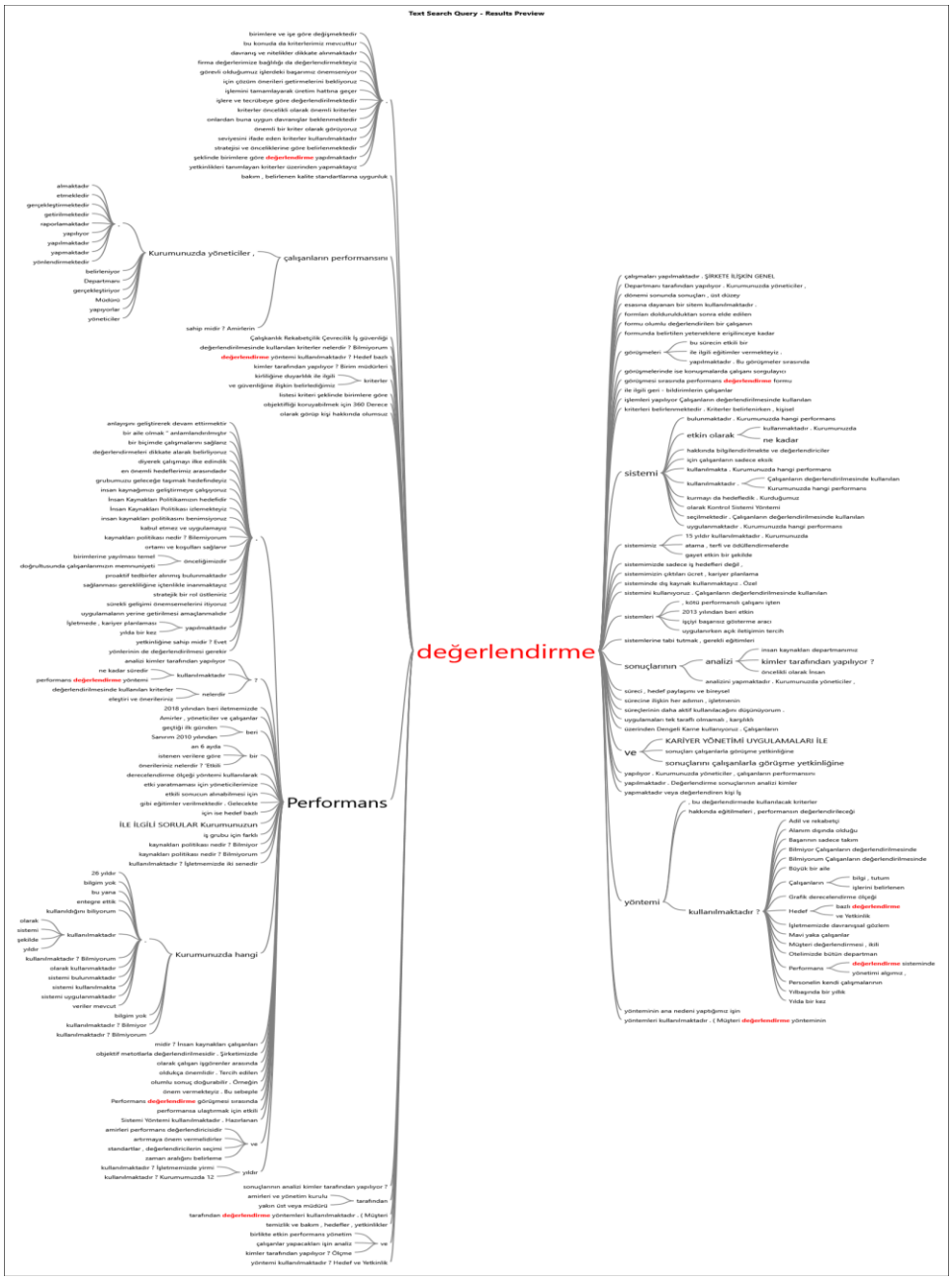
93	aktif	5	21	0,18	aktif
94	anlatabilir	11	21	0,18	anlatabilir
95	bilir	5	21	0,18	bilir
96	bize	4	21	0,18	bize
97	departmanda	11	21	0,18	departmanda
98	değerlendirilmesine	19	21	0,18	değerlendirilmesine
99	durumu	6	21	0,18	durumu
100	eleştiri	8	21	0,18	eleştiri

Çizelge 8’de görüldüğü gibi öncelikli tekrarlanan kelime “değerlendirme” tüm kelimeler içinde %1.35’lik bir frekansla birinci kelimedir. Ayrıca 86. Sırada “değerlendirilmesinde” (%0,18), 98. Sırada “değerlendirilmesine” (%0,18) yine aynı kavramın Türkçe olması nedeniyle program tarafından birleştirilmemiş farklı kullanımları olarak ortaya çıkmaktadır.

Kelime bulutları en çok kullanılan kelimelerin birbirleri ile bağlantılarını ve yoğunluklarını göstermek için kullanılan bir görselleştirme yöntemidir. Kelime bulutu görselinde en merkezde ve en büyük olarak yer alan kelime en yoğun frekansı gösterir. Kelimelerin görseldeki yazım karakterleri küçüldükçe frekanslarının da azaldığını anlayabiliriz. Ayrıca farklı renk gruplarının birbirleri ile yoğun olarak ilişkili kelimeleri aynı renkte kodladığı unutulmamalıdır.

Şekil 12 Tüm Derinlemesine Görüşmede En Sık Tekrarlanan Kelime Bulutu

Şekil 12 incelendiğinde merkezde yer alan “değerlendirme” kelimesi en büyük ve merkezi olarak görünmekte, yakından ise, “performans”, “insan” ve “kaynakları” kelimeleri ile çevrelenmektedir. En merkezdeki kelime referans alınarak kelime ağacı izlemesi yapıldığında kelime ve cümle yapılı bağlantılar görülebilir. Bunun için çalışmanın en yüksek frekanslı kelimesi olan “değerlendirme” merkezli bir kelime ağacı hazırlandığından Şekil 12’deki yapı ortaya çıkmaktadır.



Şekil 13 Tüm Derinlemesine Görüşme Verisi ile "Performans" Kelimesi Merkezli Kelime Ağacı

Yukarıda Şekil 13'de görünen ve tüm derinlemesine görüşme verileri ile yaratılan "değerlendirme" merkezli kelime ağacında önemli dallardan biri olarak performans görülmektedir. Bu "değerlendirme" kavramı ile "performans" kavramının sıklıkla birlikte kullanıldığını, ayrıca performans kavramından çıkan farklı dört kümelik kavramlar olduğunu göstermektedir.

Tüm derinlemesine görüşme verisinin incelenmesinden sonra yarı yapılandırılmış soru formundaki tüm sorulara verilen cevaplar tek tek ele alınmış, bu sorular ile ilgili sorulan devam soruları varsa o sorulara ilişkin veriler yine aynı soru

başlığı altında incelenmiştir. Yapılan çalışma için düzenlenmiş yarı yapılandırılmış soru formu Ek kısmında bulunmaktadır.

Sorulan ilk soru katılımcıların kim olduğunun anlaşılması için sorulmuştur. Bu soru görüşmenin daha rahat bir ortamda devam etmesi amacı ile kişilerin kendilerini tanıtmalarının istendiği sorudur. Bu sorulara verilen cevaplar derlenerek katılımcıların profilleri araştırma künyesinde özetlenmiştir. İkinci bölümde düzenlenen "Şirkete ilişkin sorular" kısmında beş soru sorularak şirketin genel tarihçesi, misyon ve vizyonu, insan kaynakları departmanı ve insan kaynakları politikaları ile ilgili bilgiler alınmaya çalışılmıştır.

Çizelge 9 "Şirketin tarihi hakkında bilgi verebilir misiniz?" sorusu kelime frekansları

Sıra	Kelime	Karakter	Frekans	Ağırlıklandırılmış yüzde (%)	Birlikte Gruplanmış Benzer Kelimeler
1	yılında	7	29	1,46	yılında
2	tarihi	6	24	1,21	tarihi
3	bilgi	5	22	1,11	bilgi
4	hakkında	8	22	1,11	hakkında
5	verebilir	9	21	1,06	verebilir
6	şirketin	8	21	1,06	şirketin
7	olarak	6	17	0,86	olarak
8	türkiye'nin	11	16	0,81	türkiye, türkiye'de, türkiye'nin
9	house	5	16	0,78	house, yurt
10	kalite	6	12	0,61	kalite, kaliteli
11	üretim	6	11	0,55	üretim, üretime
12	faaliyet	8	9	0,45	faaliyet, faaliyete
13	alan	4	9	0,45	alan
14	gıda	4	9	0,45	gıda
15	ürün	4	9	0,45	ürün
16	firmamız	8	8	0,40	firmamız
17	avrupa	6	7	0,35	avrupa
18	bugün	5	7	0,35	bugün, bugüne
19	ever	4	7	0,35	ever
20	hizmet	6	7	0,35	hizmet
21	organize	8	11	0,35	bank, den, house, model, organize, park, sultan
22	yem	3	7	0,35	yem
23	yer	3	7	0,35	yer, yerli
24	şirket	6	7	0,35	şirket, şirkete

“Çizelge 9 “Şirketin tarihi hakkında bilgi verebilir misiniz?” sorusu kelime frekansları Devam”

25	personeli	9	8	0,33	ideal, model, nun, park, personeli, son, sultan
26	çeşitli	7	6	0,30	çeşit, çeşitli
27	500	3	6	0,30	500
28	alüminyum	9	6	0,30	alüminyum
29	bulunan	7	6	0,30	bulunan
30	devam	5	6	0,30	devam
31	ihracat	7	6	0,30	ihracat
32	orta	4	6	0,30	orta
33	akpa	4	5	0,25	akpa
34	arasında	8	5	0,25	arasında
35	büyük	5	5	0,25	büyük
36	etmektedir	10	5	0,25	etmektedir
37	fazla	5	5	0,25	fazla
38	fındık	6	5	0,25	fındık
39	grup	4	5	0,25	grup
40	ilk	3	5	0,25	ilk
41	ipek	4	5	0,25	ipek
42	kapalı	6	5	0,25	kapalı
43	kurulan	7	5	0,25	kurulan
44	penguen	7	5	0,25	penguen
45	sanayi	6	5	0,25	sanayi
46	ticaret	7	5	0,25	ticaret
47	çimento	7	5	0,25	çimento
48	üretimi	7	5	0,25	üretimi
49	şirketimiz	10	5	0,25	şirketimiz
50	2013	4	4	0,20	2013
51	affa	4	4	0,20	affa
52	alanda	6	4	0,20	alanda
53	açık	4	4	0,20	açık
54	bölge	5	4	0,20	bölge
55	doğu	4	4	0,20	doğu
56	endüstriyel	11	4	0,20	endüstriyel
57	fabrikası	9	4	0,20	fabrikası
58	firması	7	4	0,20	firması
59	gelen	5	4	0,20	gelen
60	group	5	6	0,20	ana, bank, group
61	grubu	5	4	0,20	grubu, grubu’
62	gösteren	8	4	0,20	gösteren
63	inşaat	6	4	0,20	inşaat
64	kurulmuştur	11	4	0,20	kurulmuştur

“Çizelge 9 “Şirketin tarihi hakkında bilgi verebilir misiniz?” sorusu kelime frekansları Devam”

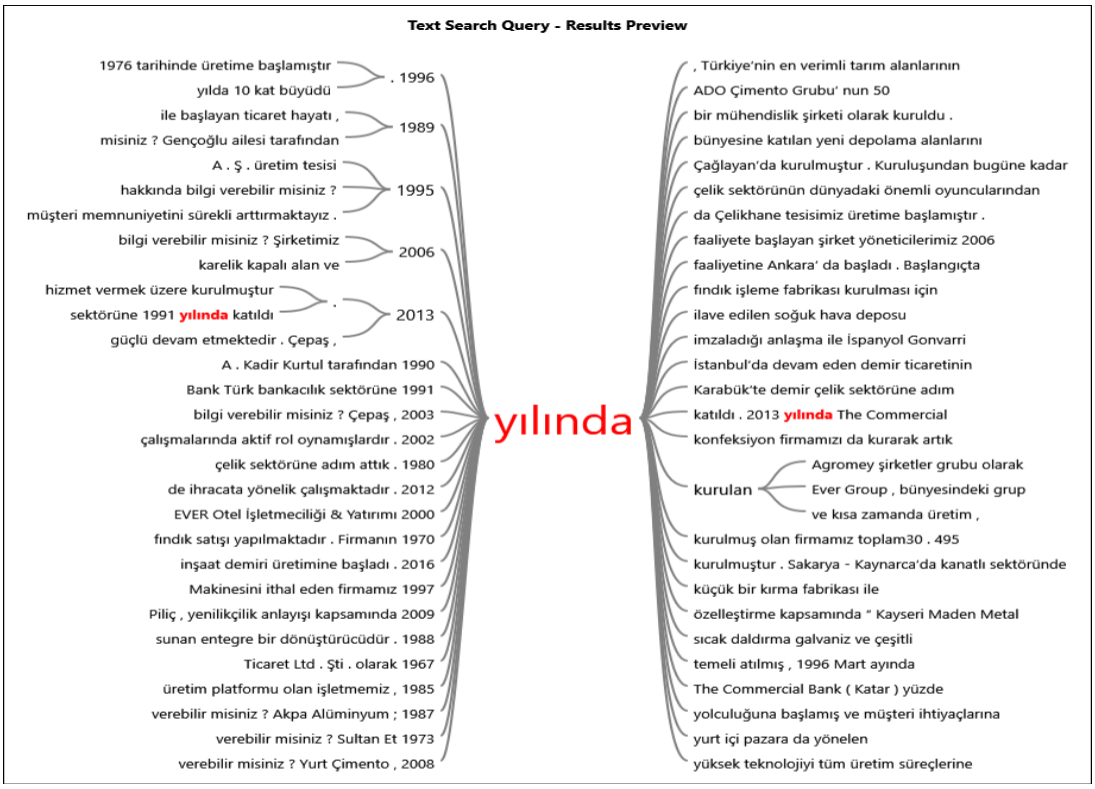
65	sektöründe	10	4	0,20	sektöründe
66	sektörüne	9	4	0,20	sektörün, sektörüne
67	tarafından	10	4	0,20	tarafından
68	tarım	5	4	0,20	tarım
69	yana	4	4	0,20	yana
70	yapmaktadır	11	4	0,20	yapmaktadır
71	yapılmaktadır	13	4	0,20	yapılmaktadır
72	yeni	4	4	0,20	yeni
73	yılı	4	4	0,20	yılı
74	çalışan	7	4	0,20	çalışan
75	çelik	5	4	0,20	çelik
76	çok	3	4	0,20	çok
77	üzere	5	4	0,20	üzere
78	100	3	3	0,15	100, 100’e
79	1995	4	3	0,15	1995
80	1996	4	3	0,15	1996
81	2006	4	3	0,15	2006
82	2008	4	3	0,15	2008
83	2016	4	3	0,15	2016
84	adım	4	3	0,15	adım
85	agromey	7	3	0,15	agromey
86	atmış	5	3	0,15	atmış
87	balık	5	3	0,15	balık
88	biri	4	3	0,15	biri
89	birlikte	8	3	0,15	birlikte
90	birliği	7	3	0,15	birliği
91	bulunmaktadır	13	3	0,15	bulunmaktadır
92	daha	4	3	0,15	daha
93	dağıtım	7	3	0,15	dağıtım
94	dünya	5	3	0,15	dünya
95	dışında	7	3	0,15	dışında
96	elektrik	8	3	0,15	elektrik
97	endüstri	8	3	0,15	endüstri
98	enerji	6	3	0,15	enerji
99	entegre	7	3	0,15	entegre
100	faaliyetine	11	3	0,15	faaliyetine

Çizelge 9 “Şirketin tarihi hakkında bilgi verebilir misiniz?” sorusuna verilen cevapların kelime frekans analizlerini göstermektedir. Firmaların kendilerini tanıtmaya genel olarak kuruldukları yıl bilgisi ile başladıkları görülmektedir. Bu nedenle “yılında” en yüksek frekanslı tekrarlanan kelime olmaktadır (%1,46). “Tarihi”

kelimesi birçok firma için farklı tarihler ile kullanılan ikinci sıradaki en çok kullanılan kelime olarak görülmektedir.

Aşağıda yer alan Şekil 14 ve Şekil 15'de yılında ve tarihi kelimelerinin eşleşimleri görülmektedir. Şekil 15 incelendiğinde örnekleme dahil edilen şirketlerin kuruluş yıllarının 1967'den 2012 yılına kadar farklılık gösterdiği görülmektedir. Firmaların birçoğunun kendilerini tanıtmaya, kuruluş yeri, sektör ve çalışan sayısı bilgileri ile devam ettiği "yılında" kelimesinin devam kısmını gösteren sağ bölümden fark edilebilir. Kelime ağacı yapısında bu artçı dal olarak isimlendirilebilmektedir.

Şekil 14 "Şirketin tarihi hakkında bilgi verebilir misiniz?" Sorusu Kelime Bulutu



Şekil 15 "Şirketin tarihi hakkında bilgi verebilir misiniz?" Sorusu "Yılında" merkezli Kelime Ağacı

Bu aşamadan sonra "Şirketin temel değerleri, vizyon ve misyonu nedir?" sorusu ile çalışmaya devam edilmiştir. Bu soruya verilen cevapların frekansları incelenmiş, sonuçlar Çizelge 10, Şekil 16, ve Şekil 17'de özetlenmiştir.

Çizelge 10 "Şirketin temel değerleri, vizyon ve misyonu nedir?" sorusu kelime frekansları

Sıra	Kelime	Karakter	Frekans	Ağırlıklandırılmış yüzde (%)	Birlikte Gruplanmış Benzer Kelimeler
1	vizyon	6	29	2,23	vizyon
2	temel	5	23	1,77	temel
3	değerleri	9	21	1,62	değerleri
4	misyonu	7	21	1,62	misyonu
5	şirketin	8	21	1,62	şirketin
6	kaliteli	8	14	1,08	kalite, kaliteli
7	olmak	5	12	0,92	olmak
8	sürekli	7	12	0,92	sürekli
9	müşteri	7	9	0,69	müşteri
10	tüm	3	9	0,69	tüm
11	hizmet	6	8	0,62	hizmet, hizmete

“Çizelge 10 “Şirketin temel değerleri, vizyon ve misyonu nedir?“ sorusu kelime frekansları Devam”

12	lider	5	8	0,62	lider
13	misyon	6	8	0,62	misyon
14	ürün	4	8	0,62	ürün
15	değer	5	7	0,54	değer, değerli
16	üretim	6	7	0,54	üretim, üretime
17	devam	5	7	0,54	devam
18	firma	5	7	0,54	firma
19	memnuniyeti ni	13	7	0,54	memnuniyeti ni
20	olarak	6	6	0,46	olarak
21	sağlamak	8	6	0,46	sağlamak
22	takip	5	6	0,46	takip
23	dayalı	6	5	0,38	dayalı
24	dünya	5	5	0,38	dünya
25	edilen	6	5	0,38	edilen
26	güçlü	5	5	0,38	güçlü
27	gıda	4	5	0,38	gıda
28	marka	5	5	0,38	marka
29	misyonumuz	10	5	0,38	misyonumuz
30	sürdürülebilir	14	5	0,38	sürdürülebilir
31	tercih	6	5	0,38	tercih
32	vizyonumuz	10	5	0,38	vizyonumuz
33	yüksek	6	5	0,38	yüksek
34	üretmek	7	5	0,38	üretmek
35	üst	3	5	0,38	üst
36	eden	4	4	0,31	eden
37	gelişen	7	4	0,31	gelişen
38	olmayı	6	4	0,31	olmayı
39	sektörde	8	4	0,31	sektörde
40	sosyal	6	4	0,31	sosyal

“Çizelge 10 “Şirketin temel değerleri, vizyon ve misyonu nedir?“ sorusu kelime frekansları Devam”

41	yeni	4	4	0,31	yeni
42	çevreye	7	4	0,31	çevreye
43	öncü	4	4	0,31	öncü
44	anlayışı	8	3	0,23	anlayışı
45	birlikte	8	3	0,23	birlikte
46	değerler	8	3	0,23	değerle, değerler
47	doğaya	6	3	0,23	doğaya
48	duyarlı	7	3	0,23	duyarlı
49	düzeyde	7	3	0,23	düzeyde
50	ederek	6	3	0,23	ederek
51	etmek	5	3	0,23	etmek
52	fark	4	3	0,23	fark
53	gelen	5	3	0,23	gelen
54	geliştiren	10	3	0,23	geliştiren
55	güvenilir	9	3	0,23	güvenilir
56	güvenliği	9	3	0,23	güvenliği
57	ilk	3	3	0,23	ilk, ilke
58	kalitesiyle	11	3	0,23	kalitesiyle
59	katkı	5	3	0,23	katkı
60	kurmak	6	3	0,23	kurmak
61	kurumsal	8	3	0,23	kurumsal
62	küresel	7	3	0,23	küresel
63	müşterilerimizin	16	3	0,23	müşterilerimizin
64	odaklı	6	3	0,23	odaklı
65	sağlayan	8	3	0,23	sağlayan
66	sorumluluk	10	3	0,23	sorumluluk
67	standartlarında	15	3	0,23	standartlarında
68	takım	5	3	0,23	takım
69	teknoloji	9	3	0,23	teknoloji

“Çizelge 10 “Şirketin temel değerleri, vizyon ve misyonu nedir?“ sorusu kelime frekansları Devam”

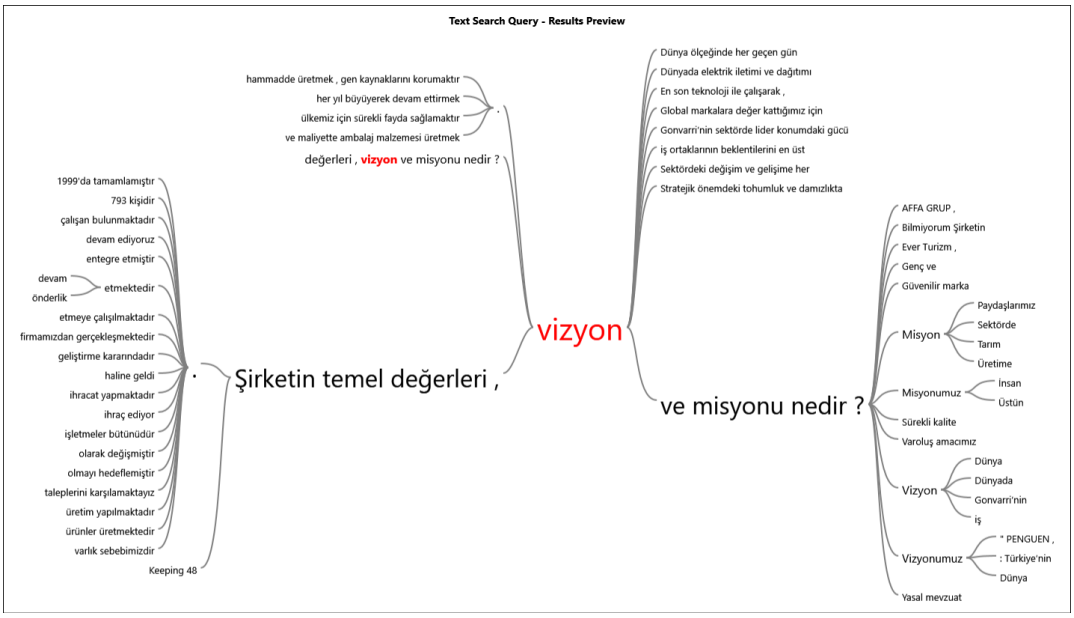
70	topluma	7	3	0,23	topluma
71	türkiye’de	10	3	0,23	türkiye’de, türkiye’nin
72	uygun	5	3	0,23	uygun
73	yer	3	3	0,23	yer, yerli
74	yurt	4	3	0,23	yurt
75	zaman	5	3	0,23	zaman
76	önem	4	3	0,23	önem
77	ülkemiz	7	3	0,23	ülkemiz
78	üstün	5	3	0,23	üstün
79	şirket	6	3	0,23	şirket
80	adına	5	2	0,15	adına
81	alan	4	2	0,15	alan
82	anlayışımızla	13	2	0,15	anlayışımızla
83	anlayışını	10	2	0,15	anlayışını
84	artırmak	8	2	0,15	artırmak
85	başarılı	8	2	0,15	başarılı
86	beklentilerini	14	2	0,15	beklentilerini
87	bilgi	5	2	0,15	bilgi
88	birçok	6	2	0,15	birçok
89	büyüyerek	9	2	0,15	büyüyerek
90	daima	5	2	0,15	daima
91	damak	5	2	0,15	damak
92	dikkate	7	2	0,15	dikkate
93	dinamizmi	9	2	0,15	dinamizmi
94	doğrultusunda	13	2	0,15	doğrultusunda
95	edeceğiz	8	2	0,15	edeceğiz
96	ekonomisine	11	2	0,15	ekonomisine
97	elektrik	8	2	0,15	elektrik
98	enerji	6	2	0,15	enerji

“Çizelge 10 “Şirketin temel değerleri, vizyon ve misyonu nedir?“ sorusu kelime frekansları Devam”

99	entegre	7	2	0,15	entegre
10 0	etik	4	2	0,15	etik

Çizelge 10 incelendiğinde en çok tekrarlanan kelimelerin “vizyon” (%2,23), “temel” (%1,77), “değerleri” (%1,77) ve “misyonu” (%1,62) olduğu görülmektedir. Bu kelimelerin soru kalıbını yansıttığı görülebilir. Hemen arkasından 5. Sırada verilen kelime “kaliteli” ve 7. Kelime “olmak” şeklinde belirtilerek şirketler için en önemli özelliğin kaliteli olmak olduğu belirtilmektedir.

Şekil 16 “Şirketin temel değerleri, vizyon ve misyonu nedir?“ sorusu Kelime Bulutu



Şekil 17 "Şirketin temel değerleri, vizyon ve misyonu nedir?" sorusu "vizyon" temelli kelime ağacı

Şekil 16 incelendiğinde merkezde "vizyon" kelimesi görülmektedir. Vizyon kelimesi odaklı kelime ağacı çalışıldığında (Şekil 17) ise, şirket değerleri, vizyon ve misyon kavramlarının kendi ağaç dallarını oluşturdukları görülmektedir. Şirket değerleri bakımından cevaplayıcıların; devamlılık, önderlik, üretim ve ihracat kavramlarını kullandığı görülmektedir. Vizyon kavramı için oluşan ana dalda ise, büyümek, sürdürmek, dünya ve global kavramları ağırlık kazanmaktadır. Misyon kavramı ana dalında ise, cevaplayıcıların yorumları; insan, paydaş, sektör kavramları ile ele alınmaktadır. Ayrıca vizyon kelimesi ile misyon kelimesinin dal içerisinde de birleştiği görülmekte, bu da kavramların cevaplayıcılar için çok da ayrışmadığına işaret etmektedir.

Şirkete ilişkin sorular bölümün bir diğer sorusu ise, "şirketin insan kaynakları departmanının bugüne kadar olan gelişimini anlatabilir misiniz? Kurulduğundan beri şirketin insan kaynakları departmanı var mı?" Sorularıdır. Bu soru grubunun cevapları incelendiğinde; beklendiği gibi en yüksek frekans (%11,4) ile insan ve kaynakları kelimeleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Çizelge 11 “Şirketin insan kaynakları departmanının bugüne kadar olan gelişimini anlatabilir misiniz? Kurulduğundan beri şirketin insan kaynakları departmanı var mı?“ soruları kelime frekansları

Sıra	Kelime	Karakter	Frekans	Ağırlıklandırılmış yüzde (%)	Birlikte Gruplanmış Benzer Kelimeler
1	insan	5	73	11,04	insan
2	kaynakları	10	73	11,04	kaynakları
3	departmanı	10	32	4,84	departmanı
4	departmanının	13	29	4,39	departmanının
5	şirket	6	23	3,48	şirket
6	şirketin	8	23	3,48	şirketin
7	kurulduğundan	13	22	3,33	kurulduğundan
8	anlatabilir	11	21	3,18	anlatabilir
9	bugüne	6	21	3,18	bugüne
10	gelişimini	10	21	3,18	gelişimini
11	bulunmaktadır	13	11	1,66	bulunmaktadır
12	departmanımız	13	10	1,51	departmanımız
13	gelişimi	8	6	0,91	gelişimi
14	yılında	7	5	0,76	yılında
15	altında	7	4	0,61	altında
16	daha	4	4	0,61	daha
17	ilgili	6	4	0,61	ilgili
18	işe	3	4	0,61	işe
19	bilgi	5	3	0,45	bilgi
20	bilgim	6	3	0,45	bilgim
21	biliyorum	9	3	0,45	biliyorum
22	bilmiyorum	10	3	0,45	bilmiyorum
23	bulunmamaktadır	15	3	0,45	bulunmamaktadır
24	hakkında	8	3	0,45	hakkında
25	ilk	3	3	0,45	ilk
26	muhasebe	8	3	0,45	muhasebe
27	personel	8	3	0,45	personel
28	yeni	4	3	0,45	yeni

“Çizelge 11 “Şirketin insan kaynakları departmanının bugüne kadar olan gelişimini anlatabilir misiniz? Kurulduğundan beri şirketin insan kaynakları departmanı var mı?“ soruları kelime frekansları Devam”

29	2	şuan	4	3	0,45	şuan
30	3	2013	4	2	0,30	2013
31	3	bünyemizde	10	2	0,30	bünyemizde
32	3	evet	4	2	0,30	evet
33	3	girdiğim	8	2	0,30	girdiğim
34	3	hem	3	2	0,30	hem
35	3	konuda	6	2	0,30	konuda
36	3	kurulduğunu	11	2	0,30	kurulduğunu
37	3	kuruluşundan	12	2	0,30	kuruluşundan
38	3	tek	3	2	0,30	tek
39	3	veremeyeceğim	13	2	0,30	veremeyeceğim
40	4	yapılmaktaydı	13	2	0,30	yapılmaktaydı
41	4	yasal	5	2	0,30	yasal
42	4	yok	3	2	0,30	yok
43	4	çalışanlara	11	2	0,30	çalışanlara
44	4	çatısı	6	2	0,30	çatısı
45	4	özlük	5	2	0,30	özlük
46	4	2002	4	1	0,15	2002
47	4	2003	4	1	0,15	2003
48	4	2015	4	1	0,15	2015
49	4	2016	4	1	0,15	2016
50	5	2017	4	1	0,15	2017
51	5	alanları	8	1	0,15	alanları
52	5	alanı	5	1	0,15	alanı
53	5	alanım	6	1	0,15	alanım
54	5	alanında	8	1	0,15	alanında
55	5	arttırdı	8	1	0,15	arttırdı
56	5	aynı	4	1	0,15	aynı
57	5	ayrışma	7	1	0,15	ayrışma

“Çizelge 11 “Şirketin insan kaynakları departmanının bugüne kadar olan gelişimini anlatabilir misiniz? Kurulduğundan beri şirketin insan kaynakları departmanı var mı?“ soruları kelime frekansları Devam”

58	bağladığım	10	1	0,15	bağladığım
59	başlangıcından	14	1	0,15	başlangıcından
60	başlayalı	9	1	0,15	başlayalı
61	başlayan	8	1	0,15	başlayan
62	başlı	5	1	0,15	başlı
63	belirgin	8	1	0,15	belirgin
64	belli	5	1	0,15	belli
65	beş	3	1	0,15	beş
66	bilgiye	7	1	0,15	bilgiye
67	biri	4	1	0,15	biri
68	birleşme	8	1	0,15	birleşme
69	birlikte	8	1	0,15	birlikte
70	bizim	5	1	0,15	bizim
71	bordro	6	1	0,15	bordro
72	bulunmaktaymış	14	1	0,15	bulunmaktaymış
73	buyana	6	1	0,15	buyana
74	böylece	7	1	0,15	böylece
75	bünyesinde	10	1	0,15	bünyesinde
76	bütün	5	1	0,15	bütün
77	dan	3	1	0,15	dan
78	departman	9	1	0,15	departman
79	departmana	10	1	0,15	departmana
80	departmanlardan	15	1	0,15	departmanlardan
81	departmanları	13	1	0,15	departmanları
82	departmanımızda	15	1	0,15	departmanımızda
83	devredildi	10	1	0,15	devredildi
84	değerlendirilmesinin	20	1	0,15	değerlendirilmesinin
85	değerlerimiz	12	1	0,15	değerlerimiz
86	değil	5	1	0,15	değil

“Çizelge 11 “Şirketin insan kaynakları departmanının bugüne kadar olan gelişimini anlatabilir misiniz? Kurulduğundan beri şirketin insan kaynakları departmanı var mı?“ soruları kelime frekansları Devam”

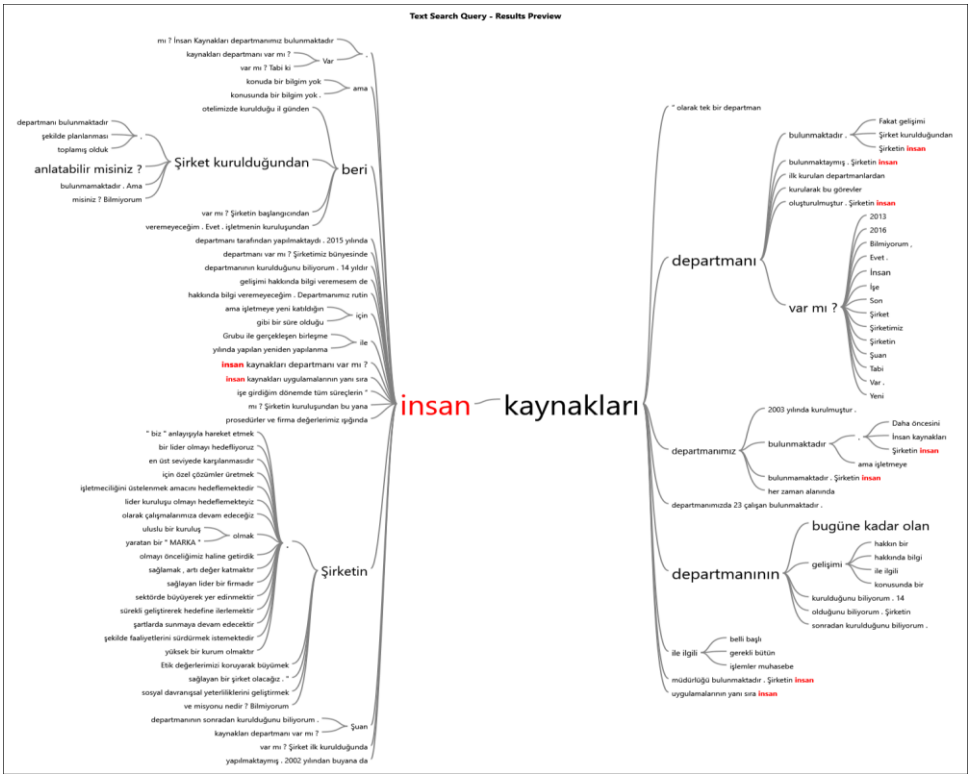
87	değilim	7	1	0,15	değilim
88	dokunma	7	1	0,15	dokunma
89	dosyalarının	12	1	0,15	dosyalarının
90	doğru	5	1	0,15	doğru
91	duruma	6	1	0,15	duruma
92	dönemde	7	1	0,15	dönemde
93	dönüştük	8	1	0,15	dönüştük
94	düzenlemektedir	15	1	0,15	düzenlemektedir
95	edilmesi	8	1	0,15	edilmesi
96	ekip	4	1	0,15	ekip
97	eskiden	7	1	0,15	eskiden
98	eğitimlerde	11	1	0,15	eğitimlerde
99	faaliyete	9	1	0,15	faaliyete
100	fakat	5	1	0,15	fakat

Çizelge 11 en yoğun kullanılan ilk yüz kelime frekanslarını göstermektedir. Departman ve departmanın söz grupları %9,23 toplam ile takip eden en yüksek frekans olmaktadır. Ancak sonuçlar görüşme özelinde incelendiğinde konunun geçmişi hakkında bilgi sahibi olmayan cevaplayıcılar ile de karşılaşılmaktadır.

Şekil 18 “Şirketin insan kaynakları departmanının bugüne kadar olan gelişimini anlatabilir misiniz? Kurulduğundan beri şirketin insan kaynakları departmanı var mı?“ soruları Kelime Bulutu

Şekil 18 incelendiğinde farklı şirketlerin 2002-2017 yılları arasında insan kaynakları departmanı kuruluşuna ilişkin tarihler verdiği de gözlenmekte, kelime bulutu içerisinde bu aralıktaki çeşitli tarihler de yer almaktadır.

Aşağıdaki Şekil 19 incelendiğinde ise, insan kaynakları kelimelerinin tek bir kalıp olarak ele alındığı, ayrışma göstermeksizin öncül ve artçı ağaç dalları oluşturduğu görülmektedir. Öncül verilerde şirketin kuruluşu ile insan kaynaklarının arasındaki ilişkiye ışık tutan yapıya ilişkin ifadeler yer alırken artçı dal ise, departman özelindeki bilgilere yöneliktir. Bazı şirketler şirketin kuruluşundan beri insan kaynakları departmanı bulunduğunu özellikle belirtmişlerdir.



Şekil 19 "Şirketin insan kaynakları departmanının bugüne kadar olan gelişimini anlatabilir misiniz? Kurulduğundan beri şirketin insan kaynakları departmanı var mı?" soruları "insan" merkezli Kelime Ağacı

Şirkete ilişkin verilerin incelendiği son soru şirketin insan kaynakları politikalarını öğrenmeye yöneliktir. Bu konunun aydınlatılması için; "Şirketin insan kaynakları politikası nedir?" sorusu sorulmuştur. Bu soruya verilen cevapların kelime frekansları Çizelge 12, Şekil 20 ve Şekil 21'de özetlenmektedir.

Çizelge 12 “Şirketin insan kaynakları politikası nedir?“ sorusu Kelime Frekansları

Sıra	Kelime	Karakter	Frekans	Ağırlıklandırılmış yüzde (%)	Birlikte Gruplanmış Benzer Kelimeler
1	insan	5	43	3,18	insan
2	kaynakları	10	34	2,51	kaynakları
3	kariyer	7	25	1,85	kariyer
4	performans	10	25	1,85	performans
5	politikası	10	25	1,85	politikası
6	yönetimi	8	23	1,70	yönetimi
7	değerlendirme	13	22	1,62	değerlendirme
8	ilgili	6	22	1,62	ilgili
9	sorular	7	21	1,55	sorular
10	uygulamaları	12	21	1,55	uygulamaları
11	şirketin	8	21	1,55	şirketin
12	olarak	6	14	1,03	olarak
13	şirket	6	9	0,66	şirket, şirkete
14	çalışma	7	8	0,59	çalışma
15	değer	5	7	0,52	değer
16	kalite	6	7	0,52	kalite, kaliteli
17	temel	5	7	0,52	temel
18	verimli	7	7	0,52	verimli
19	şekilde	7	7	0,52	şekilde
20	odaklı	6	6	0,44	odaklı
21	sürekli	7	6	0,44	sürekli
22	tüm	3	6	0,44	tüm
23	uyumlu	6	6	0,44	uyumlu
24	çalışanlarımızın	16	6	0,44	çalışanlarımızın
25	çalışanların	12	6	0,44	çalışanların
26	açık	4	5	0,37	açık
27	eşit	4	5	0,37	eşit
28	olmalarını	10	5	0,37	olmalarını

Çizelge 12 “Şirketin insan kaynakları politikası nedir?“ sorusu Kelime Frekansları Devam”

29	ortamı	6	5	0,37	ortamı
30	sahip	5	5	0,37	sahip
31	takım	5	5	0,37	takım
32	veren	5	5	0,37	veren
33	çalışanlarının	14	5	0,37	çalışanlarının
34	önem	4	5	0,37	önem, önemli
35	eğitim	6	5	0,37	eğitim, eğitimli
36	alan	4	4	0,30	alan
37	değişime	8	4	0,30	değişime
38	doğrultusunda	13	4	0,30	doğrultusunda
39	gelişim	7	4	0,30	gelişim, gelişime
40	güven	5	4	0,30	güven, güvenli
41	işe	3	4	0,30	işe
42	kaynaklarını	12	4	0,30	kaynaklarını
43	kullanan	8	4	0,30	kullanan
44	olmak	5	4	0,30	olmak
45	çalışanlara	11	4	0,30	çalışanlara
46	adil	4	3	0,22	adil
47	bilgi	5	3	0,22	bilgi
48	bireysel	8	3	0,22	bireysel
49	birlikte	8	3	0,22	birlikte
50	duyarlı	7	3	0,22	duyarlı
51	etik	4	3	0,22	etik
52	faaliyetleri	12	3	0,22	faaliyetleri
53	geliştiren	10	3	0,22	geliştiren
54	geliştirilmesi	14	3	0,22	geliştirilmesi
55	gerekli	7	3	0,22	gerek, gerekli
56	güvenliği	9	3	0,22	güvenliği
57	güvenliğine	11	3	0,22	güvenliğine
58	güç	3	3	0,22	güç

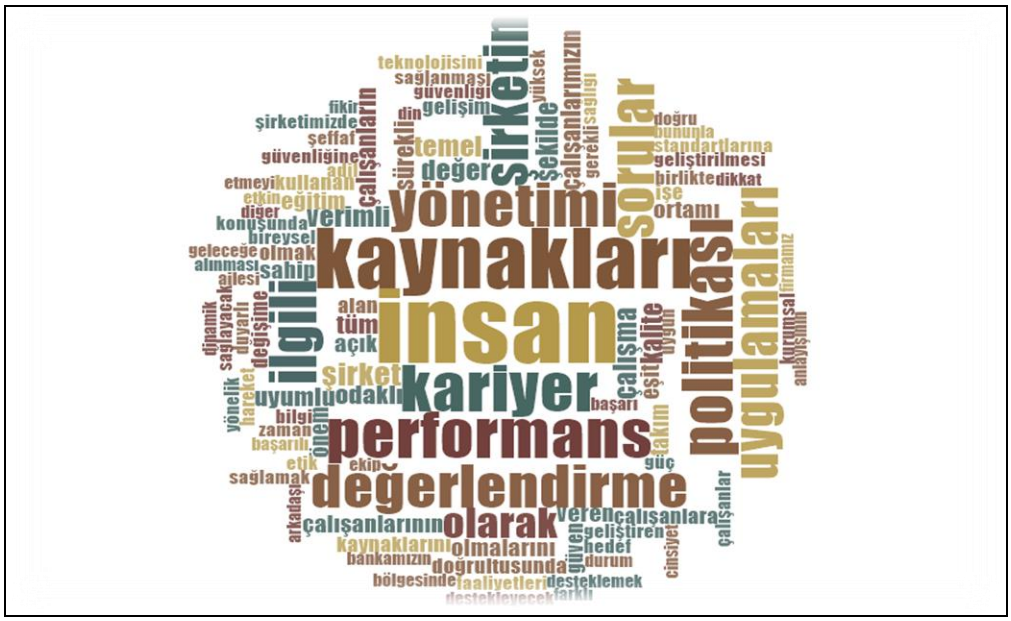
“Çizelge 12 “Şirketin insan kaynakları politikası nedir?“ sorusu Kelime Frekansları Devam”

59	hareket	7	3	0,22	hareket
60	hedef	5	3	0,22	hedef
61	konusunda	9	3	0,22	konusunda
62	kurumsal	8	3	0,22	kurumsal
63	sağlamak	8	3	0,22	sağlamak
64	sağlanması	10	3	0,22	sağlanması
65	sağlayacak	10	3	0,22	sağlayacak
66	sağlığı	7	3	0,22	sağlığı
67	standartlarına	14	3	0,22	standartlarına
68	teknolojisini	13	3	0,22	teknolojisini
69	uygun	5	3	0,22	uygun
70	yönelik	7	3	0,22	yönelik
71	yüksek	6	3	0,22	yüksek
72	zaman	5	3	0,22	zaman
73	çalışanlar	10	3	0,22	çalışanlar
74	şeffaf	6	3	0,22	şeffaf
75	şirketimizde	12	3	0,22	şirketimizde
76	ailesi	6	2	0,15	ailesi
77	alınması	8	2	0,15	alınması
78	anlayışının	11	2	0,15	anlayışının
79	arkadaşı	8	2	0,15	arkadaşı
80	bankamızın	10	2	0,15	bankamızın
81	başarı	6	2	0,15	başarı
82	başarılı	8	2	0,15	başarılı
83	bununla	7	2	0,15	bununla
84	bölgesinde	10	2	0,15	bölgesinde
85	cinsiyet	8	2	0,15	cinsiyet, cinsiyete
86	desteklemek	11	2	0,15	desteklemek
87	destekleyeck	13	2	0,15	destekleyeck

“Çizelge 12 “Şirketin insan kaynakları politikası nedir?“ sorusu Kelime Frekansları Devam”

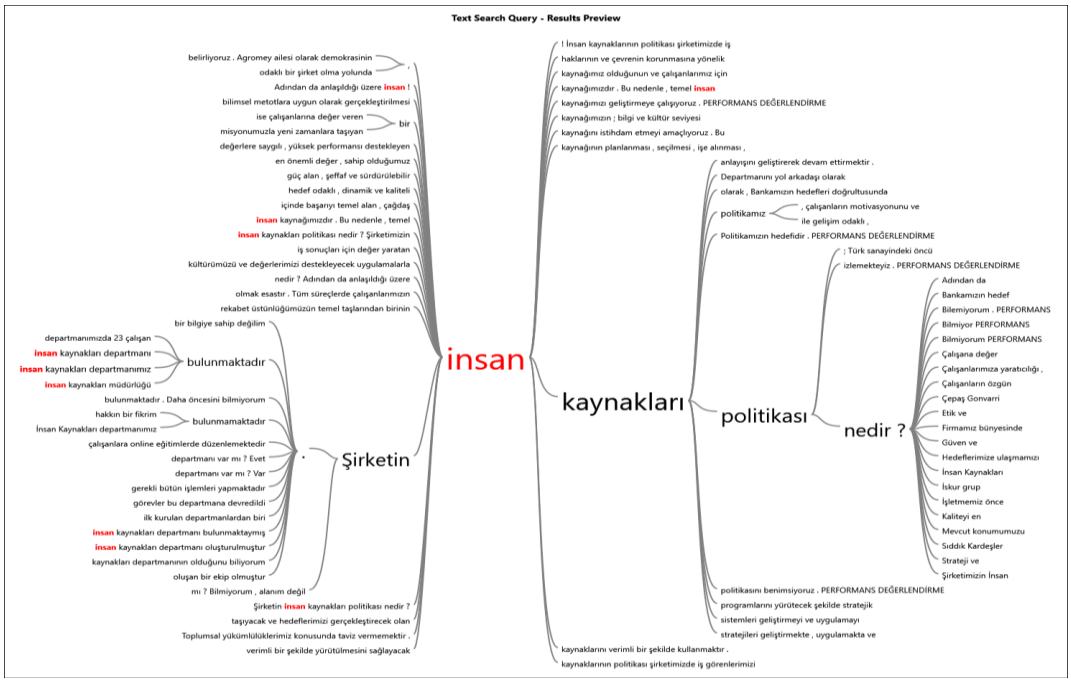
88	dikkat	6	2	0,15	dikkat, dikkate
89	din	3	2	0,15	din
90	dinamik	7	2	0,15	dinamik
91	diğer	5	2	0,15	diğer
92	doğru	5	2	0,15	doğru
93	durum	5	2	0,15	durum
94	ekip	4	2	0,15	ekip
95	etkin	5	2	0,15	etkin
96	etmeyi	6	2	0,15	etmeyi
97	farklı	6	2	0,15	farklı
98	fikir	5	2	0,15	fikir, fikirli
99	firmamız	8	2	0,15	firmamız
100	geleceğe	8	2	0,15	geleceğe

Çizelge 12 incelendiğinde, yine en yüksek frekansların “insan” (%3,18) ve “kaynakları” (%2,51) kelimelerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu kelimeleri, kariyer, performans ve politikası kavramları izlemektedir. Şekil 20 ve Şekil 21 kelime bulutu ve kelime ağacı ile ilişkileri göstermektedir. Şirketin insan kaynakları politikası sorusunun da diğer sorularda olduğu gibi en yoğun frekansları göstermesi doğaldır ancak bu grubun içerisinde 5. Sırada “performans” kelimesinin yüksek frekanslı olarak karşımıza çıkması şirketlerin en önem verdikleri insan kaynakları politikası özelliğinin performans olduğunu göstermektedir. Bunu soru kalıbı içerisindeki kelimeler dışında kalan yüksek frekanslar ile değer, kalite, verimli kavramları izlemektedir.



Şekil 20 "Şirketin insan kaynakları politikası nedir?" sorusu Kelime Bulutu

Şekil 20 incelendiğinde, insan kaynakları kavramı kadar büyük karakterler olmamakla beraber, yönetim, şirket, performans, kariyer politika, değerlendirme gibi kavramların da oldukça önemli ve büyük gösterimde olduğu ortaya çıkmaktadır.



Şekil 21 "Şirketin insan kaynakları politikası nedir?" sorusu " insan" merkezli Kelime Ağacı

Şekil 21 ise, ana soru kalımı ekseninde bir ağaç dal yapısının görüldüğü bir gösterim akışına sahiptir. Bu nedenle en son dal yapısının hangi kavramlar ile ilişkilendiği önem kazanmaktadır. Bu dal ile ilişkilendirmelerde, performans, değerleme ve değer kavramlarına yer verilmektedir. Ancak aynı hatta görüşme yapılan

şirketleri bir kısmının şirket isimlerinin de bulunduğu görülmektedir. Bu şirketler için insan kaynakları politikalarının öneminin daha fazla olup olmadığı içeriğin incelenmesi ile ortaya çıkacaktır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde performans değerleme ve kariyer yönetimine ilişkin sorulara yer verilmiştir. Bu konuya ilişkin sorulan ilk soru "Kurumunuzun performans değerleme sistemi etkin olarak ne kadar süredir kullanılmaktadır?" sorusudur. Bu sorunun sonuçlarına ilişkin frekans tablosu, Kelime Bulutu ve "değerlendirme" merkezli Kelime Ağacı aşağıda verilmektedir.

Çizelge 13 "Kurumunuzun performans değerleme sistemi etkin olarak ne kadar süredir kullanılmaktadır?" sorusu Kelime Frekansları

Sıra	Kelime	Karakter	Frekans	Ağırlıklandırılmış yüzde (%)	Birlikte Gruplanmış Benzer Kelimeler
1	değerlendirme	13	30	9,49	değerlendirme
2	performans	10	30	9,49	performans
3	sistemi	7	29	9,18	sistemi
4	etkin	5	25	7,91	etkin
5	kullanılmaktadır	16	25	7,91	kullanılmaktadır
6	olarak	6	23	7,28	olarak
7	kurumunuzun	11	21	6,65	kurumunuzun
8	süredir	7	21	6,65	süredir
9	yılından	8	5	1,58	yılından
10	bilmiyorum	10	4	1,27	bilmiyorum
11	yıldır	6	4	1,27	yıldır
12	bilgim	6	2	0,63	bilgim
13	işletmemizde	12	2	0,63	işletmemizde
14	konuda	6	2	0,63	konuda
15	uygulanmaktadır	15	2	0,63	uygulanmaktadır
16	yok	3	2	0,63	yok
17	ilk	3	1	0,32	ilk
18	insan	5	1	0,32	insan
19	2002	4	1	0,32	2002
20	2010	4	1	0,32	2010

“Çizelge 13 “Kurumunuzun performans değerleme sistemi etkin olarak ne kadar süredir kullanılmaktadır?“ sorusu Kelime Frekansları Devam”

21	2013	4	1	0,32	2013
22	2014	4	1	0,32	2014
23	2017	4	1	0,32	2017
24	2018	4	1	0,32	2018
25	benim	5	1	0,32	benim
26	biliyorum	9	1	0,32	biliyorum
27	bilmiyor	8	1	0,32	bilmiyor
28	birlikte	8	1	0,32	birlikte
29	bulunmaktadır	13	1	0,32	bulunmaktadır
30	daha	4	1	0,32	daha
31	dayanan	7	1	0,32	dayanan
32	departmanının	13	1	0,32	departmanının
33	eğitim	6	1	0,32	eğitim
34	entegre	7	1	0,32	entegre
35	erişebildiğim	13	1	0,32	erişebildiğim
36	ettik	5	1	0,32	ettik
37	faaliyete	9	1	0,32	faaliyete
38	faaliyetleri	12	1	0,32	faaliyetleri
39	geçtiği	7	1	0,32	geçtiği
40	geliştirme	10	1	0,32	geliştirme
41	günden	6	1	0,32	günden
42	hedefledik	10	1	0,32	hedefledik
43	iki	3	1	0,32	iki
44	iletmemizde	11	1	0,32	iletmemizde
45	kaynakları	10	1	0,32	kaynakları
46	kullanıldığını	14	1	0,32	kullanıldığını
47	kullanılmakta	13	1	0,32	kullanılmakta
48	kullanmaktadır	14	1	0,32	kullanmaktadır
49	kurduğumuz	10	1	0,32	kurduğumuz

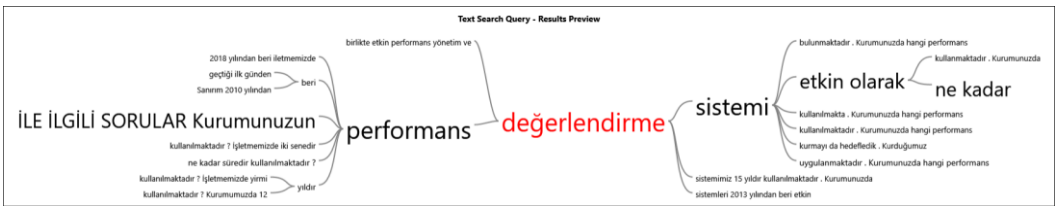
“Çizelge 13 “Kurumunuzun performans değerleme sistemi etkin olarak ne kadar süredir kullanılmaktadır?“ sorusu Kelime Frekansları Devam”

50	kurmayı	7	1	0,32	kurmayı
51	kurulması	9	1	0,32	kurulması
52	kurumumuzda	11	1	0,32	kurumumuzda
53	menfaat’’	9	1	0,32	menfaat’’
54	mevcut	6	1	0,32	mevcut
55	olabilir	8	1	0,32	olabilir
56	otelimizin	10	1	0,32	otelimizin
57	öncesi	6	1	0,32	öncesi
58	sanırım	7	1	0,32	sanırım
59	senedir	7	1	0,32	senedir
60	sistemden	9	1	0,32	sistemden
61	sistemimiz	10	1	0,32	sistemimiz
62	sistemleri	10	1	0,32	sistemleri
63	şekilde	7	1	0,32	şekilde
64	uzun	4	1	0,32	uzun
65	’ücret	6	1	0,32	’ücret
66	veriler	7	1	0,32	veriler
67	yan	3	1	0,32	yan
68	yılına	6	1	0,32	yılına
69	yirmi	5	1	0,32	yirmi
70	yönetim	7	1	0,32	yönetim
71	zamandır	8	1	0,32	zamandır

Çizelge 13 incelendiğinde ilk göze çarpan durumun frekansları verilen kelimelerin 71 kelime ile sınırlı kalmış olmasıdır. Bu da genel olarak şirket temsilcilerinin aynı yapı içerisindeki kelimeler ile cevap verdiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Belirleyici olarak en yüksek beş kelimenin soru yapısını yansıttığı görülmektedir (değerlendirme %9,49, performans %9,49, sistemi %9,18, etkin %7,91, kullanılmaktadır %7,91). Bu kelimelerin soru akışını yansıttığı ortadadır. Ayrıca 10. Sırada verilen “bilmiyorum” cevabının yüksek frekanslı oluşu (%1,27) ayrı

bir önemli sonuç olarak görülmelidir. Bu cevabın beyaz yakalı yöneticiler bazında bile performans değerlemeye ilişkin bilgi eksikliğini göstermesi önemlidir. Matriks organizasyon yapısı içerisinde belki de kendilerine bağlı birçok çalışanın değerlendirmesinden sorumlu olmalarına rağmen bu bilgiye sahip olmamaları önemli bir sonuçtur.

Şekil 22 "Kurumunuzun performans değerleme sistemi etkin olarak ne kadar süredir kullanılmaktadır?" sorusu Kelime Bulutu



Şekil 23 "Kurumunuzun performans değerleme sistemi etkin olarak ne kadar süredir kullanılmaktadır?" sorusu "değerlendirme" merkezli Kelime Ağacı

Şekil 22 ve Şekil 23 incelendiğinde "değerlendirme" kavramının soru formu üzerinden ağaç dallarına ayrıldığı, yine öncülleri ve artçıları incelendiğinde kullanım süresi veya başlama yıllarına ilişkin bilgiler verildiği görülmektedir. Ayrıca yine performans değerlendirme sisteminin kurulmasının amaçlandığı yönünde veriler de artçılar arasında yer almaktadır. Bu da performans değerleme sisteminin eksikliğinin bazı kurumlar için geçerliliğini vurgulamaktadır.

Bir sonraki aşama, kurumların hangi performans değerlendirme kriterlerine başvurduğunun belirlenmesi olmuştur. Bunun için sorulan "Kurumunuzda hangi performans değerlendirme sistemi kullanılmaktadır?" sorusuna verilen cevap frekans yapıları Çizelge 14'de görülmektedir.

Çizelge 14 “Kurumunuzda hangi performans değerleme sistemi kullanılmaktadır?“ sorusu Kelime Frekansları

Sıra	Kelime	Karakter	Frekans	Ağırlıklandırılmış yüzde (%)	Birlikte Gruplanmış Benzer Kelimeler
1	performans	10	39	6,51	performans
2	değerlendirme	13	35	5,84	değerlendirme
3	kullanılmaktadır	16	25	4,17	kullanılmaktadır
4	yöntemi	7	24	4,01	yöntemi
5	hangi	5	21	3,51	hangi
6	kurumunuzda	11	21	3,51	kurumunuzda
7	sistemi	7	7	1,17	sistemi
8	çalışanların	12	6	1,00	çalışanların
9	görüşmeler	10	5	0,83	görüşmeler
10	bireysel	8	4	0,67	bireysel
11	hedef	5	4	0,67	hedef
12	olarak	6	4	0,67	olarak
13	aşama	5	3	0,50	aşama
14	birim	5	3	0,50	birim, birime
15	departman	9	3	0,50	departman
16	genel	5	3	0,50	genel
17	gerek	5	3	0,50	gerek, gerekli
18	hedeflerine	11	3	0,50	hedeflerin, hedeflerine
19	olumlu	6	3	0,50	olumlu
20	yaptığı	7	3	0,50	yaptığı
21	çalışanlarımızın	16	3	0,50	çalışanlarımızın
22	amirleri	8	2	0,33	amirleri
23	bazlı	5	2	0,33	bazlı
24	belirlediğimiz	14	2	0,33	belirlediğimiz
25	bilgi	5	2	0,33	bilgi
26	bilmiyorum	10	2	0,33	bilmiyorum
27	desteklemeye	12	2	0,33	desteklemeye
28	değerlendirmesi	15	2	0,33	değerlendirmesi

“Çizelge 14 “Kurumunuzda hangi performans değerleme sistemi kullanılmaktadır?“ sorusu Kelime Frekansları Devam”

29	doğrultusunda	13	2	0,33	doğrultusunda
30	edilen	6	2	0,33	edilen
31	göre	4	2	0,33	göre
32	güvenliğine	11	2	0,33	güvenliğine
33	hedefler	8	2	0,33	hedefler
34	hedefleri	9	2	0,33	hedefleri
35	içerisinde	10	2	0,33	içerisinde
36	kontrol	7	2	0,33	kontrol
37	kullanıyoruz	12	2	0,33	kullanıyoruz
38	kısaca	6	2	0,33	kısaca
39	mavi	4	2	0,33	mavi
40	müşteri	7	2	0,33	müşteri
41	objektif	8	2	0,33	objektif
42	oee	3	2	0,33	oee
43	olduğu	6	2	0,33	olduğu
44	performanslarını	16	2	0,33	performanslarını
45	sağlığı	7	2	0,33	sağlığı
46	sistemimiz	10	2	0,33	sistemimiz
47	sistemini	9	2	0,33	sistemini
48	sonuçlarını	11	2	0,33	sonuçlarını
49	süreci	6	2	0,33	süreci
50	sürekli	7	2	0,33	sürekli
51	takım	5	2	0,33	takım
52	terfi	5	2	0,33	terfi
53	uygun	5	2	0,33	uygun
54	yaka	4	2	0,33	yaka
55	yapılmaktadır	13	2	0,33	yapılmaktadır
56	yönetimi	8	2	0,33	yönetimi
57	yıllık	6	2	0,33	yıllık

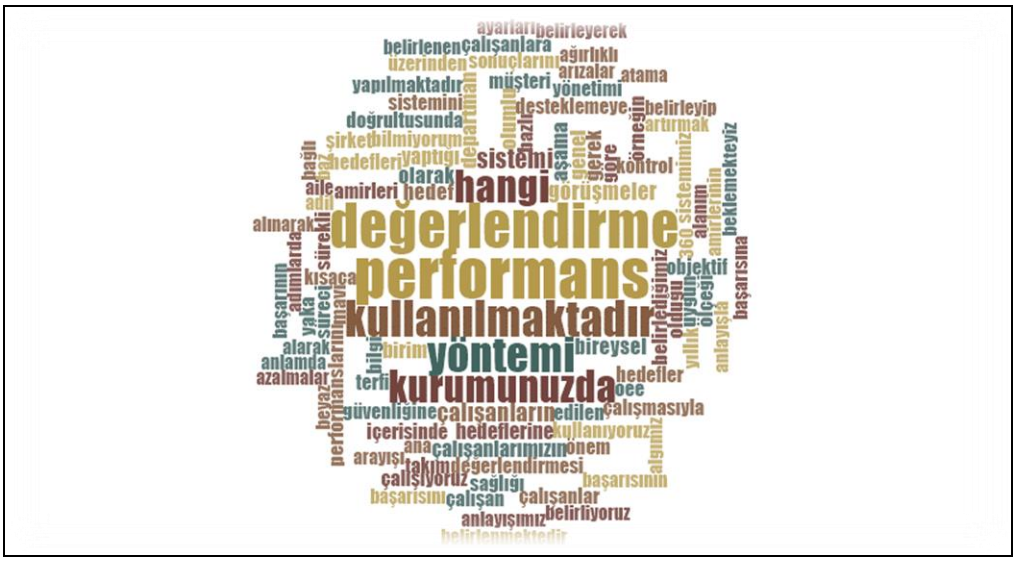
“Çizelge 14 “Kurumunuzda hangi performans değerleme sistemi kullanılmaktadır?“ sorusu Kelime Frekansları Devam”

58	çalışan	7	2	0,33	çalışan
59	çalışanlar	10	2	0,33	çalışanlar
60	çalışanlara	11	2	0,33	çalışanlara
61	çalışmasıyla	12	2	0,33	çalışmasıyla
62	çalışıyoruz	11	2	0,33	çalışıyoruz
63	ölçeği	6	2	0,33	ölçeği
64	önem	4	2	0,33	önem
65	örneğin	7	2	0,33	örneğin
66	üzerinden	9	2	0,33	üzerinden
67	şirket	6	2	0,33	şirket
68	360	3	1	0,17	360
69	adil	4	1	0,17	adil
70	adımlarda	9	1	0,17	adımlarda
71	aile	4	1	0,17	aile
72	alanım	6	1	0,17	alanım
73	alarak	6	1	0,17	alarak
74	algımız	7	1	0,17	algımız
75	alınarak	8	1	0,17	alınarak
76	amirlerinin	11	1	0,17	amirlerinin
77	ana	3	1	0,17	ana
78	anlamda	7	1	0,17	anlamda
79	anlayışla	9	1	0,17	anlayışla
80	anlayışımız	11	1	0,17	anlayışımız
81	arayışı	7	1	0,17	arayışı
82	artırmak	8	1	0,17	artırmak
83	arızalar	8	1	0,17	arızalar
84	atama	5	1	0,17	atama
85	ayarları	8	1	0,17	ayarları
86	azalmalar	9	1	0,17	azalmalar

“Çizelge 14 “Kurumunuzda hangi performans değerleme sistemi kullanılmaktadır?“ sorusu Kelime Frekansları Devam”

87	ağırlıklı	9	1	0,17	ağırlıklı
88	baz	3	1	0,17	baz
89	bağlı	5	1	0,17	bağlı
90	başarının	9	1	0,17	başarının
91	başarısına	10	1	0,17	başarısına
92	başarısını	10	1	0,17	başarısını
93	başarısının	11	1	0,17	başarısının
94	beklemekteyiz	13	1	0,17	beklemekteyiz
95	belirlenen	10	1	0,17	belirlenen
96	belirlenmektedir	16	1	0,17	belirlenmektedir
97	belirleyerek	12	1	0,17	belirleyerek
98	belirleyip	10	1	0,17	belirleyip
99	belirliyoruz	12	1	0,17	belirliyoruz
100	beyaz	5	1	0,17	beyaz

Çizelge 14 incelendiğinde yine genel olarak şirket temsilcilerinin soru yapısı içerisindeki kelimeleri en çok tekrarladığı görülmektedir. Belirleyici olarak en yüksek beş kelimenin soru yapısını yansıttığı görülmektedir (performans %6,51, değerlendirme %5,84, kullanılmaktadır %4,17, yöntemi %4,01, hangi %3,51). Ayrıca 26. Sırada verilen “bilmiyorum” cevabının yine bulunması cevaplayıcıların bir kısmının konuya hakim olmadığının bir göstergesidir.



Şekil 24 "Kurumunuzda hangi performans değerleme sistemi kullanılmaktadır?" sorusu Kelime Bulutu

Şekil 25 "Kurumunuzda hangi performans değerleme sistemi kullanılmaktadır?" sorusu "performans" merkezli Kelime Ağacı

Şekil 24 ve Şekil 25 incelendiğinde soru kelimeleri yoğun olmak üzere; adil, amir, yıllık, çalışan gibi kelimelerle küçük küçük ilişkilendirilen bir kelime bulutu gözlenmektedir. Soru akışı sonundaki kelime ağacı dalında ise; Kontrol Sistemi Yöntemi, Grafik Derecelendirme Ölçeği, Hedef Bazlı, 360 derece, mavi yaka gibi bulguların varlığı şirketlerin farklı performans değerlendirme sistemlerini kullandığı ve bazı işletmelerin beyaz yaka, bazı işletmelerin ise, mavi yaka personeli hedef aldığı sonuçları ile eşleşmektedir. Bununla birlikte yılbaşı, yıllık, yılda bir gibi bulguların varlığı performans değerlendirme modellerinde periyodik yaklaşımın daha ön plana çıktığını göstermektedir.

Araştırmanın bir sonraki sorusu çalışanların değerlendirilmesine yönelik kriterleri sormayı amaçlamaktadır. Yine ilk beş kelime soru kalıbı ile aynı yapıda olup; sonraki kriter listesi en net kriter listesine işaret etmektedir. İlk beş içerisinde yer alan kelimeler soru kalıbından gelmektedir (kriter %5,47, çalışanların %3,70, değerlendirilmesinde %3,54, kullanılan %3,54, nelerdir %3,38), ancak bu kelimelerin hepsinin eşit frekansta olmaması bazı kelimelerin tanımlama sırasında diğerlerinden daha çok kullanıldığına işaret etmektedir.

Çizelge 15 "Çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan kriterler nelerdir?" sorusu Kelime Frekansları

Sıra	Kelime	Karakter	Frekans	Ağırlıklandırılmış yüzde (%)	Birlikte Gruplanmış Benzer Kelimeler
1	kriterler	9	34	5,47	kriterler
2	çalışanların	12	23	3,70	çalışanların
3	değerlendirilmesinde	20	22	3,54	değerlendirilmesinde
4	kullanılan	10	22	3,54	kullanılan
5	nelerdir	8	21	3,38	nelerdir
6	kişisel	7	9	1,45	kişisel
7	hedefler	8	8	1,29	hedefler
8	hijyen	6	7	1,13	hijyen
9	bakım	5	6	0,96	bakım
10	performans	10	6	0,96	performans
11	göre	4	5	0,80	göre
12	güvenliği	9	5	0,80	güvenliği
13	sağlığı	7	5	0,80	sağlığı
14	önem	4	5	0,80	önem, önemli
15	değerlendirme	13	4	0,64	değerlendirme
16	ilgili	6	4	0,64	ilgili
17	işe	3	4	0,64	işe
18	olarak	6	4	0,64	olarak
19	çalışan	7	4	0,64	çalışan
20	çalışanlarımızın	16	4	0,64	çalışanlarımızın
21	bekliyoruz	10	3	0,48	bekliyoruz
22	belirlenen	10	3	0,48	belirlenen

“Çizelge 15 “Çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan kriterler nelerdir?“ sorusu Kelime Frekansları Devam”

23	dikkate	7	3	0,48	dikkate
24	gelişim	7	3	0,48	gelişim
25	hedefleri	9	3	0,48	hedefleri
26	ilişkin	7	3	0,48	ilişkin
27	içerisinde	10	3	0,48	içerisinde
28	işlere	6	3	0,48	işler, işlere
29	ortak	5	3	0,48	ortak
30	temizlik	8	3	0,48	temizlik
31	yetkinlikler	12	3	0,48	yetkinlikler
32	çalışanın	9	3	0,48	çalışanın
33	şirket	6	3	0,48	şirket
34	beceri	6	2	0,32	beceri
35	belirlediğimiz	14	2	0,32	belirlediğimiz
36	belirlenmektedir	16	2	0,32	belirlenmektedir
37	bilgi	5	2	0,32	bilgi
38	birimlere	9	2	0,32	birimlere
39	birlikte	8	2	0,32	birlikte
40	bulunmaktadır	13	2	0,32	bulunmaktadır
41	daha	4	2	0,32	daha
42	davranışlar	11	2	0,32	davranışlar
43	deneme	6	2	0,32	deneme
44	değişmektedir	13	2	0,32	değişmektedir
45	duyarlılık	10	2	0,32	duyarlılık
46	gerek	5	2	0,32	gerek, gerekli
47	geçer	5	2	0,32	geçer
48	güvenliğine	11	2	0,32	güvenliğine
49	işin	4	2	0,32	işin
50	kalite	6	2	0,32	kalite
51	konusunda	9	2	0,32	konusunda

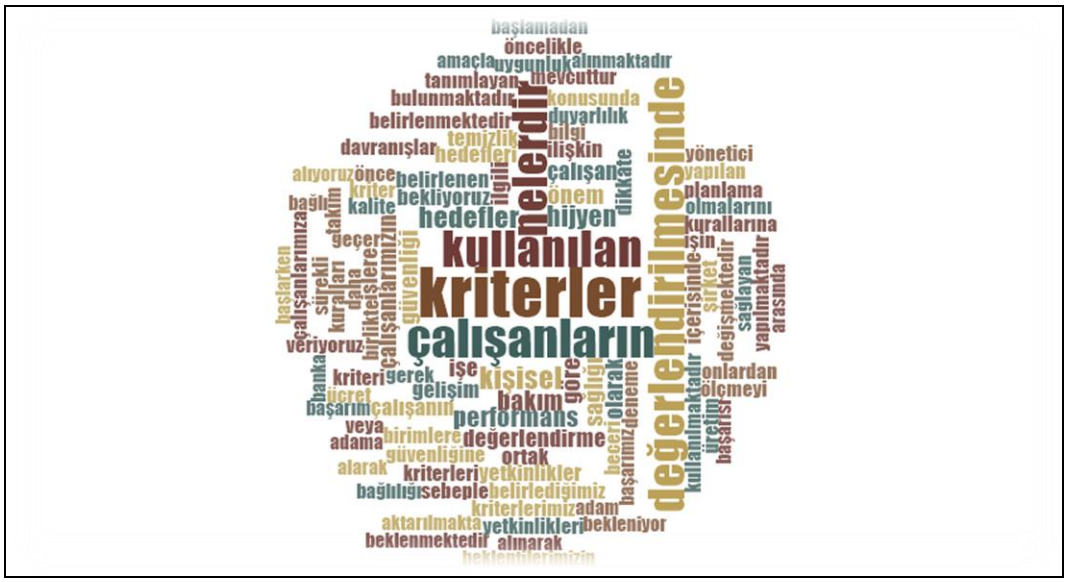
“Çizelge 15 “Çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan kriterler nelerdir?“ sorusu Kelime Frekansları Devam”

52	kriter	6	2	0,32	kriter
53	kriteri	7	2	0,32	kriteri
54	kriterleri	10	2	0,32	kriterleri
55	kriterlerimiz	13	2	0,32	kriterlerimiz
56	kullanılmaktadır	16	2	0,32	kullanılmaktadır
57	kuralları	9	2	0,32	kuralları
58	kurallarına	11	2	0,32	kurallarına
59	mevcuttur	9	2	0,32	mevcuttur
60	olmalarını	10	2	0,32	olmalarını
61	onlardan	8	2	0,32	onlardan
62	planlama	8	2	0,32	planlama
63	sağlayan	8	2	0,32	sağlayan
64	sebeple	7	2	0,32	sebeple
65	sürekli	7	2	0,32	sürekli
66	takım	5	2	0,32	takım
67	tanımlayan	10	2	0,32	tanımlayan
68	uygunluk	8	2	0,32	uygunluk
69	veriyoruz	9	2	0,32	veriyoruz
70	veya	4	2	0,32	veya
71	yapılan	7	2	0,32	yapılan
72	yapılmaktadır	13	2	0,32	yapılmaktadır
73	yetkinlikleri	13	2	0,32	yetkinlikleri
74	yönetici	8	2	0,32	yönetici
75	çalışanlarımıza	15	2	0,32	çalışanlarımıza
76	ölçmeyi	7	2	0,32	ölçmeyi
77	önce	4	2	0,32	önce
78	öncelikle	9	2	0,32	öncelikle
79	ücret	5	2	0,32	ücret
80	üretim	6	2	0,32	üretim, üretime

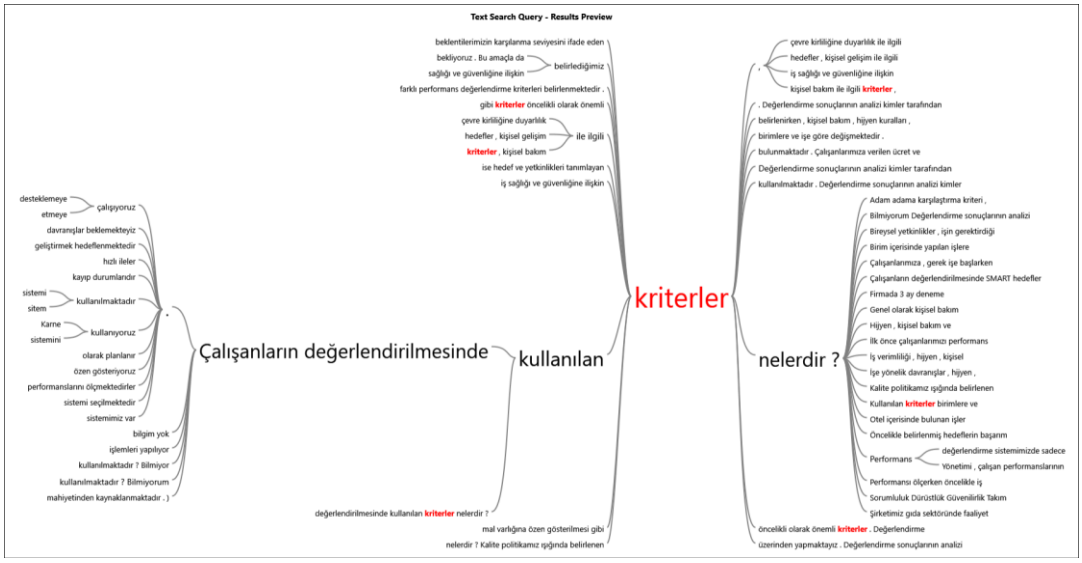
“Çizelge 15 “Çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan kriterler nelerdir?“ sorusu Kelime Frekansları Devam”

81	adam	4	1	0,16	adam
82	adama	5	1	0,16	adama
83	aktarılmakta	12	1	0,16	aktarılmakta
84	alarak	6	1	0,16	alarak
85	alınarak	8	1	0,16	alınarak
86	alınmaktadır	12	1	0,16	alınmaktadır
87	alıyoruz	8	1	0,16	alıyoruz
88	amaçla	6	1	0,16	amaçla
89	arasında	8	1	0,16	arasında
90	banka	5	1	0,16	banka
91	bağlı	5	1	0,16	bağlı
92	bağlılığı	9	1	0,16	bağlılığı
93	başarım	7	1	0,16	başarım
94	başarımız	9	1	0,16	başarımız
95	başarısı	8	1	0,16	başarısı
96	başlamadan	10	1	0,16	başlamadan
97	başlarken	9	1	0,16	başlarken
98	bekleniyor	10	1	0,16	bekleniyor
99	beklenmektedir	14	1	0,16	beklenmektedir
100	beklentilerimizin	17	1	0,16	beklentilerimizin

Çizelge 15 ile belirlenen kriter listesinde ilk sırada “kişisel” ve “hedefler” kelime grubu göze çarpmaktadır, bunu hijyen (%1,13), bakım(%0,96) ve performans (%0,96) izlemektedir. Hijyen ve bakım gibi kavramların genellikle mavi yakalı çalışan değerlendirme kriteri olarak kabul edilebileceği, performansın ise, hem mavi yaka hem de beyaz yaka çalışanlar için önemli olduğu düşünülebilir.



Şekil 26 "Çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan kriterler nelerdir?" sorusu Kelime Bulutu



Şekil 27 "Çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan kriterler nelerdir?" sorusu "performans" merkezli Kelime Ağacı

Şekil 26 ve Şekil 27, firmadan firmaya değişiklik gösteren bu nedenle kelime bulutu içerisinde çok büyük harfler ile ifade edilmeyen bir çok performans değerlendirme kriterine işaret etmektedir. Özellikle kelime ağacının soru akışı sonrası artçı yapısı firmalar için farklı farklı kriter listeleri göstermektedir. Bu kriterler içerisinde performans, önceden belirlenmiş hedeflere uygunluk, SMART hedeflere uygunluk, adam adama karşılaştırma, iş verimliliği, hijyen, bakım, temizlik, bireysel yetkinlikler kavramları göze çarpmaktadır. Bir cevaplayıcı 3 aylık deneme süresinden bahsetmektedir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 15'inci maddesinde, "Taraflarca iş sözleşmesine bir deneme kaydı konulduğunda, bunun süresi en çok iki ay olabilir. Ancak deneme süresi toplu iş sözleşmeleriyle dört aya kadar uzatılabilir." denilmiştir.

Sözü geçen 3 aylık deneme süresi eğer toplu iş sözleşmesi ile konulmuş ise, yasal mevzuata uygundur.

Bir sonraki soru ile performans değerlendirme sistemleri aracılığıyla toplanan bu verilerin, kimler tarafından analiz edildiği öğrenilmek istenmiştir. Çizelge 16, Şekil 28 ve Şekil 29; "Değerlendirme Sonuçlarının Analizi Kimler Tarafından Yapılıyor?" sorusuna verilen cevapları incelemektedir.

Çizelge 16 "Değerlendirme Sonuçlarının Analizi Kimler Tarafından Yapılıyor?" sorusu Kelime Frekansları

Sıra	Kelime	Karakter	Frekans	Ağırlıklandırılmış yüzde (%)	Birlikte Gruplanmış Benzer Kelimeler
1	tarafından	10	30	8,77	tarafından
2	değerlendirme	13	27	7,89	değerlendirme
3	sonuçlarının	12	24	7,02	sonuçlarının
4	analizi	7	23	6,73	analizi
5	yapılıyor	9	23	6,73	yapılıyor
6	kimler	6	21	6,14	kimler
7	insan	5	11	3,22	insan
8	kaynakları	10	11	3,22	kaynakları
9	yapılmaktadır	13	8	2,34	yapılmaktadır
10	birim	5	7	2,05	birim
11	departmanı	10	4	1,17	departmanı
12	düzey	5	4	1,17	düzey
13	üst	3	4	1,17	üst
14	analizleri	10	3	0,88	analizleri
15	müdürümüz	9	3	0,88	müdürümüz
16	olarak	6	3	0,88	olarak
17	performans	10	3	0,88	performans
18	yapmaktadır	11	3	0,88	yapmaktadır
19	yöneticileri	12	3	0,88	yöneticileri
20	yönetim	7	3	0,88	yönetim, yönetime
21	amirler	7	2	0,58	amirler
22	amirleri	8	2	0,58	amirleri

“Çizelge 16 “Değerlendirme Sonuçlarının Analizi Kimler Tarafından Yapılıyor?” sorusu Kelime Frekansları Devam”

23	amirlerin	9	2	0,58	amirlerin, amirlerine
24	analizini	9	2	0,58	analizini
25	bağlı	5	2	0,58	bağlı
26	bölüm	5	2	0,58	bölüm
27	değerlendirmeleri	17	2	0,58	değerlendirmeleri
28	göre	4	2	0,58	göre
29	kurulu	6	2	0,58	kurulu
30	muhasebe	8	2	0,58	muhasebe
31	müdürleri	9	2	0,58	müdürleri
32	müdürü	6	2	0,58	müdürü
33	sonra	5	2	0,58	sonra
34	yöneticiler	11	2	0,58	yöneticiler
35	yönlerini	9	2	0,58	yönlerini
36	çalışan	7	2	0,58	çalışan
37	almaktadır	10	1	0,29	almaktadır
38	alması	6	1	0,29	alması
39	analiz	6	1	0,29	analiz
40	arasında	8	1	0,29	arasında
41	artı	4	1	0,29	artı
42	açıkça	6	1	0,29	açıkça
43	başarısını	10	1	0,29	başarısını
44	belirleniyor	12	1	0,29	belirleniyor
45	bildirmesi	10	1	0,29	bildirmesi
46	birimi	6	1	0,29	birimi
47	bulunan	7	1	0,29	bulunan
48	bulunduğum	10	1	0,29	bulunduğum
49	bölümümüz	9	1	0,29	bölümümüz
50	cevaplar	8	1	0,29	cevaplar
51	departmanımız	13	1	0,29	departmanımız

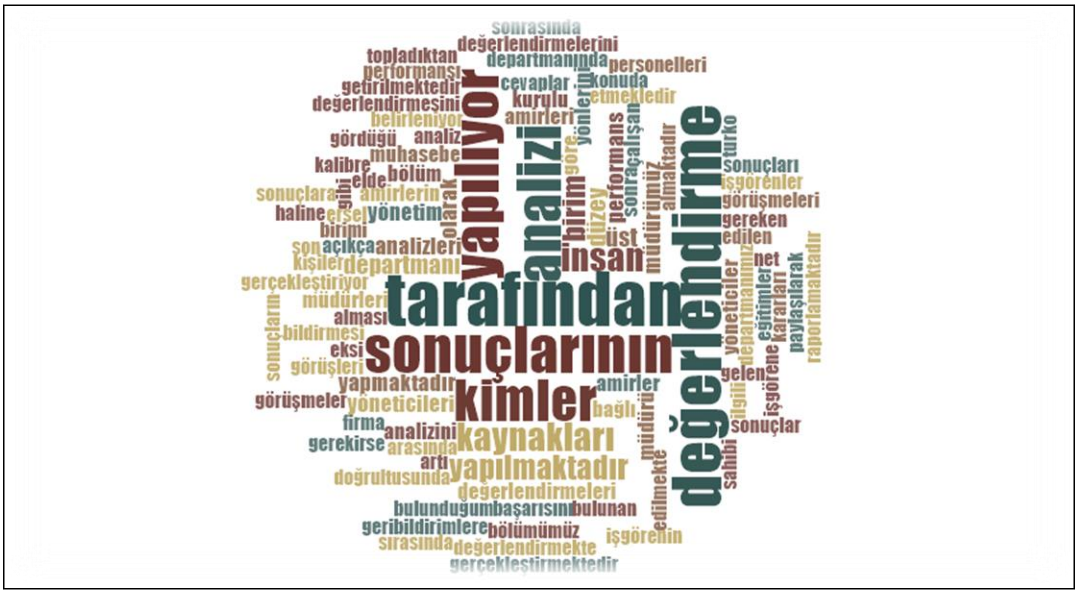
“Çizelge 16 “Değerlendirme Sonuçlarının Analizi Kimler Tarafından Yapılıyor?” sorusu Kelime Frekansları Devam”

52	departmanında	13	1	0,29	departmanında
53	değerlendirmekte	16	1	0,29	değerlendirmekte
54	ni	19	1	0,29	ni
55	değerlendirmesini	17	1	0,29	değerlendirmesini
56	doğrultusunda	13	1	0,29	doğrultusunda
57	edilen	6	1	0,29	edilen
58	edilmekte	9	1	0,29	edilmekte
59	eksi	4	1	0,29	eksi
60	elde	4	1	0,29	elde
61	ersel	5	1	0,29	ersel
62	etmekledir	10	1	0,29	etmekledir
63	eğitimler	9	1	0,29	eğitimler
64	firma	5	1	0,29	firma
65	gelen	5	1	0,29	gelen
66	gereken	7	1	0,29	gereken
67	gerekirse	9	1	0,29	gerekirse
68	geribildirimlere	16	1	0,29	geribildirimlere
69	gerçekleştiriyor	16	1	0,29	gerçekleştiriyor
70	dir	20	1	0,29	dir
71	getirilmektedir	15	1	0,29	getirilmektedir
72	gibi	4	1	0,29	gibi
73	gördüğü	7	1	0,29	gördüğü
74	görüşleri	9	1	0,29	görüşleri
75	görüşmeler	10	1	0,29	görüşmeler
76	görüşmeleri	11	1	0,29	görüşmeleri
77	haline	6	1	0,29	haline
78	ilgili	6	1	0,29	ilgili
79	işgörene	8	1	0,29	işgörene
80	işgörenin	9	1	0,29	işgörenin

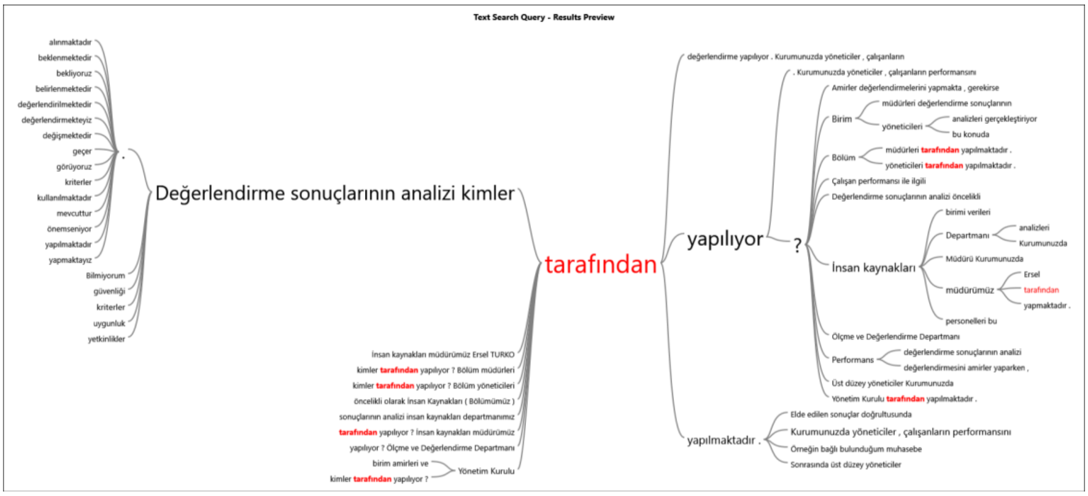
“Çizelge 16 “Değerlendirme Sonuçlarının Analizi Kimler Tarafından Yapılıyor?” sorusu Kelime Frekansları Devam”

81	işgörenler	10	1	0,29	işgörenler
82	kalibre	7	1	0,29	kalibre
83	kararları	9	1	0,29	kararları
84	kişiler	7	1	0,29	kişiler
85	konuda	6	1	0,29	konuda
86	net	3	1	0,29	net
87	paylaşılarak	12	1	0,29	paylaşılarak
88	performansı	11	1	0,29	performansı
89	personelleri	12	1	0,29	personelleri
90	raporlamaktadır	15	1	0,29	raporlamaktadır
91	sahibi	6	1	0,29	sahibi
92	son	3	1	0,29	son
93	sonrasında	10	1	0,29	sonrasında
94	sonuçlar	8	1	0,29	sonuçlar
95	sonuçlara	9	1	0,29	sonuçlara
96	sonuçları	9	1	0,29	sonuçları
97	sonuçların	10	1	0,29	sonuçların
98	sırasında	9	1	0,29	sırasında
99	topladıktan	11	1	0,29	topladıktan
100	turko	5	1	0,29	turko

Çizelge 16 incelendiğinde soru kalıbına ilişkin kelimeler ilk altı sıradaki frekansları vermektedir. 7. ve 8. sırada bulunan kavramlar öncelikli olarak insan kaynakları departmanını işaret etmektedir (%3,22).



Şekil 28 "Değerlendirme Sonuçlarının Analizi Kimler Tarafından Yapılıyor?" sorusu Kelime Bulutu



Şekil 29 "Değerlendirme Sonuçlarının Analizi Kimler Tarafından Yapılıyor?" sorusu "tarafından" merkezli Kelime Ağacı

Şekil 28 ve Şekil 29 incelendiğinde insan kaynakları departmanı içerisinde de insan kaynakları departmanı müdürünün performans değerlendirme analizleri konusundaki önemi ön plana çıkmaktadır. Bunun yanında yöneticiler, üst düzey yöneticiler hatta yönetim kurulunun bu konuda yetkili olduğunu belirten şirketler ayrıntılı örnekte görülebilmektedir. Cevaplayıcılardan biri "örneğin bağlı bulunduğun muhasebe…" belirtimi ile performans değerlendirmesinin departmana ait olduğunu belirtmektedir. Araştırmanın diğer sorusu; "Kurumunuzda yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirme ve sonuçlarını çalışanlarla görüşme yetkinliğine sahip midir?" dir. Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde ortaya çıkan frekans tablosu (Çizelge 17), Kelime Bulutu (Şekil 30) ve "değerlendirme" merkezli Kelime Ağacı (Şekil 31) aşağıda görülebilir.

Çizelge 17 Kurumunuzda yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirme ve sonuçlarını çalışanlarla görüşme yetkinliğine sahip midir?" sorusu Kelime Frekansları

Sıra	Kelime	Karakter	Frekans	Ağırlıklandırılmış yüzde (%)	Birlikte Gruplanmış Benzer Kelimeler
1	değerlendirme	13	27	4,92	değerlendirme
2	görüşme	7	24	4,37	görüşme
3	sahip	5	24	4,37	sahip
4	yetkinliğine	12	24	4,37	yetkinliğine
5	yöneticiler	11	24	4,37	yöneticiler
6	çalışanlarla	12	24	4,37	çalışanlarla
7	performansını	13	23	4,19	performansını
8	sonuçlarını	11	22	4,01	sonuçlarını
9	çalışanların	12	22	4,01	çalışanların
10	kurumunuzda	11	21	3,83	kurumunuzda
11	midir	5	21	3,83	midir
12	evet	4	12	2,19	evet
13	eğitimler	9	7	1,28	eğitimler
14	birim	5	6	1,09	birim
15	performans	10	6	1,09	performans
16	gerekli	7	4	0,73	gerekli
17	geri	4	4	0,73	geri
18	ilgili	6	4	0,73	ilgili
19	yöneticilerimiz	15	4	0,73	yöneticilerimiz
20	bağlı	5	3	0,55	bağlı
21	eğitim	6	3	0,55	eğitim
22	olarak	6	3	0,55	olarak
23	oldukları	9	3	0,55	oldukları
24	verilmektedir	13	3	0,55	verilmektedir
25	çalışanlar	10	3	0,55	çalışanlar
26	çalışanları	11	3	0,55	çalışanları
27	almaktadırlar	13	2	0,36	almaktadırlar

“Çizelge 17 Kurumunuzda yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirme ve sonuçlarını çalışanlarla görüşme yetkinliğine sahip midir?” sorusu Kelime Frekansları Devam”

28	amirleri	8	2	0,36	amirleri
29	bildirim	8	2	0,36	bildirim
30	bilgi	5	2	0,36	bilgi
31	gördüklerinde	13	2	0,36	gördüklerinde
32	görüşmeleri	11	2	0,36	görüşmeleri
33	güvenliğine	11	2	0,36	güvenliğine
34	hakkında	8	2	0,36	hakkında
35	hem	3	2	0,36	hem
36	ilişkin	7	2	0,36	ilişkin
37	konularda	9	2	0,36	konularda
38	olumsuz	7	2	0,36	olumsuz
39	performansları	14	2	0,36	performansları
40	sahibi	6	2	0,36	sahibi
41	sahiptirler	11	2	0,36	sahiptirler
42	sağlığı	7	2	0,36	sağlığı
43	sonuçları	9	2	0,36	sonuçları
44	uygun	5	2	0,36	uygun
45	vermekteyiz	11	2	0,36	vermekteyiz
46	yetkinliğe	10	2	0,36	yetkinliğe
47	yöneticileri	12	2	0,36	yöneticileri
48	yöneticilerimize	16	2	0,36	yöneticilerimize
49	yöneticisi	10	2	0,36	yöneticisi
50	çalışanlara	11	2	0,36	çalışanlara
51	çeşitli	7	2	0,36	çeşitli
52	2018	4	1	0,18	2018
53	aldıklarını	11	1	0,18	aldıklarını
54	almaktayız	10	1	0,18	almaktayız
55	alışverişi	10	1	0,18	alışverişi
56	amacımız	8	1	0,18	amacımız

“Çizelge 17 Kurumunuzda yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirme ve sonuçlarını çalışanlarla görüşme yetkinliğine sahip midir?” sorusu Kelime Frekansları Devam”

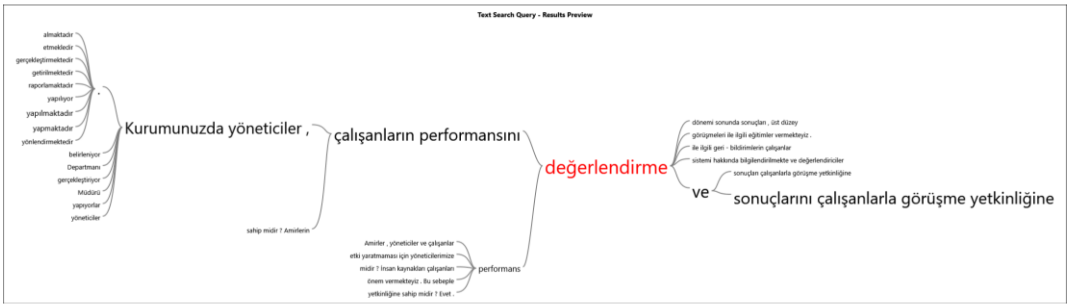
57	amirler	7	1	0,18	amirler
58	amirlerin	9	1	0,18	amirlerin
59	ancak	5	1	0,18	ancak
60	ayrıntılıları	13	1	0,18	ayrıntılıları
61	beraber	7	1	0,18	beraber
62	bildirimlerde	13	1	0,18	bildirimlerde
63	bildirimlerin	13	1	0,18	bildirimlerin
64	bilgilendirilmekte	18	1	0,18	bilgilendirilmekte
65	biliyorum	9	1	0,18	biliyorum
66	birebir	7	1	0,18	birebir
67	birimin	7	1	0,18	birimin
68	bulunduğundan	13	1	0,18	bulunduğundan
69	bulunuyorlar	12	1	0,18	bulunuyorlar
70	bundan	6	1	0,18	bundan
71	daha	4	1	0,18	daha
72	dair	4	1	0,18	dair
73	davranışları	12	1	0,18	davranışları
74	deneyim	7	1	0,18	deneyim
75	departmanı	10	1	0,18	departmanı
76	desteklemekteyiz	16	1	0,18	desteklemekteyiz
77	destekleyici	12	1	0,18	destekleyici
78	devam	5	1	0,18	devam
79	değerlendiriciler	17	1	0,18	değerlendiriciler
80	dir	19	1	0,18	dir
81	değerlendirmesi	15	1	0,18	değerlendirmesi
82	değerlenlendirme	16	1	0,18	değerlenlendirme
83	değerlerimiz	12	1	0,18	değerlerimiz
84	değilim	7	1	0,18	değilim
85	dilde	5	1	0,18	dilde

“Çizelge 17 Kurumunuzda yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirme ve sonuçlarını çalışanlarla görüşme yetkinliğine sahip midir?” sorusu Kelime Frekansları Devam”

86	dolayısıyla	11	1	0,18	dolayısıyla
87	durumların	10	1	0,18	durumların
88	dönemi	6	1	0,18	dönemi
89	düzenli	7	1	0,18	düzenli
90	düzey	5	1	0,18	düzey
91	eden	4	1	0,18	eden
92	edilir	6	1	0,18	edilir
93	etki	4	1	0,18	etki
94	etmesi	6	1	0,18	etmesi
95	eğitimlerden	12	1	0,18	eğitimlerden
96	eğitimlerle	11	1	0,18	eğitimlerle
97	farklıdır	9	1	0,18	farklıdır
98	fazla	5	1	0,18	fazla
99	gayret	6	1	0,18	gayret
100	geribildirimleri	16	1	0,18	geribildirimleri

Çizelge 17 incelendiğinde öncelikli olarak ilk 11 kelimenin yine soru akışından kaynaklandığı gözlemlenmektedir. En yüksek frekans “değerlendirme” kelimesi %4,92 olarak görülmektedir. 3. Sırada %4,37 ile “sahip” 12. Sırada ise, onaylama kelimesi olan “evet” en yüksek frekansla cevaplar içerisinde kendine yer edinmektedir.

Şekil 30 "Kurumunuzda yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirme ve sonuçlarını çalışanlarla görüşme yetkinliğine sahip midir?" sorusu Kelime Bulutu



Şekil 31 "Kurumunuzda yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirme ve sonuçlarını çalışanlarla görüşme yetkinliğine sahip midir?" sorusu "değerlendirme" merkezli Kelime Ağacı

Şekil 30 ve Şekil 31 incelendiğinde soru akışının; departman, yönetici, müdür ile öncüllendirildiği görülmektedir. Artçı olarak ise, eğitim, geri bildirim ve bilgilendirme kavramlarının yer aldığı gözlenmektedir. Buradaki cevaplar, yöneticilerin çalışanlarla performans değerlendirme görüşmeleri yapma konusunda yetkin olduğunu belirtilmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerde genellikle performans değerlendirme görüşmeleri çalışanların bağlı bulundukları üstleri tarafından yapıldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulguyu destekler biçimde kelime ağacında; amir, yönetici, müdür ve üst düzey kavramları öne çıkmaktadır. Bununla birlikte bazı işletmelerde performans değerlendirme görüşmelerinin işletmelerin insan kaynakları departmanı tarafından yapıldığı bulgusuna da ulaşılmıştır.

Bir sonraki soru ile cevaplayıcıların bireysel performans değerlendirmesine ilişkin öneri ve eleştirileri öğrenilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular Kelime

Frekansları (Çizelge 18), Kelime Bulutu (Şekil 32) ve Kelime Ağacı (Şekil 33) ile incelenebilir.

Çizelge 18 “Kurumunuzdaki bireysel performans değerlendirmesine ilişkin görüş ve eleştirileriniz nelerdir?” sorusu Kelime Frekansları

Sıra	Kelime	Karakter	Frekans	Ağırlıklandırılmış yüzde (%)	Birlikte Gruplanmış Benzer Kelimeler
1	çalışanların	12	27	4,61	çalışanların
2	ilişkin	7	22	3,75	ilişkin
3	bireysel	8	21	3,58	bireysel
4	değerlendirilmesine	19	21	3,58	değerlendirilmesine
5	eleştiri	8	21	3,58	eleştiri
6	nelerdir	8	21	3,58	nelerdir
7	performansının	14	21	3,58	performansının
8	önerileriniz	12	21	3,58	önerileriniz
9	performans	10	17	2,90	performans
10	değerlendirme	13	12	2,05	değerlendirme
11	yok	3	8	1,37	yok
12	önerim	6	6	1,02	önerim
13	hem	3	5	0,85	hem
14	olarak	6	5	0,85	olarak
15	şekilde	7	5	0,85	şekilde
16	gerekir	7	4	0,68	gerekir
17	herhangi	8	4	0,68	herhangi
18	çalışanlar	10	4	0,68	çalışanlar
19	insan	5	3	0,51	insan
20	olacaktır	9	3	0,51	olacaktır
21	olması	6	3	0,51	olması
22	sistemleri	10	3	0,51	sistemleri
23	önemli	6	3	0,51	önem, önemli
24	’etkili	7	3	0,51	’etkili, etkili
25	bulunmamaktadır	15	2	0,34	bulunmamaktadır

“Çizelge 18 “Kurumunuzdaki bireysel performans değerlendirmesine ilişkin görüş ve eleştirileriniz nelerdir?” sorusu Kelime Frekansları Devam”

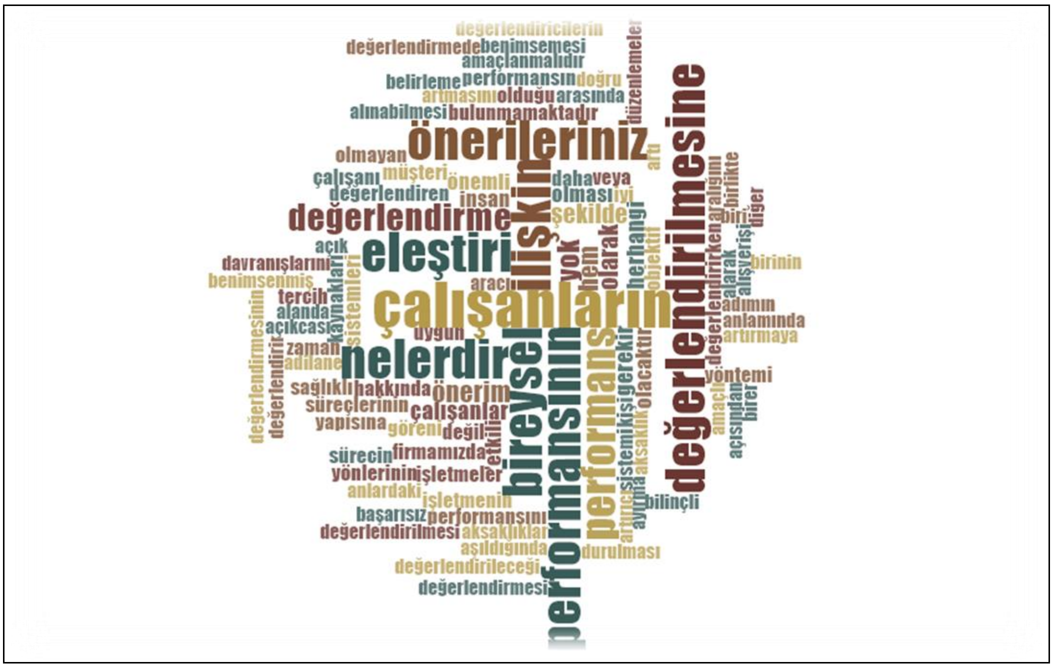
26	daha	4	2	0,34	daha
27	değerlendiren	13	2	0,34	değerlendiren
28	değerlendirirken	16	2	0,34	değerlendirirken
29	değil	5	2	0,34	değil
30	firmamızda	10	2	0,34	firmamızda
31	göreni	6	2	0,34	göreni
32	hakkında	8	2	0,34	hakkında
33	iyi	3	2	0,34	iyi
34	işletmeler	10	2	0,34	işletmeler
35	işletmenin	10	2	0,34	işletmenin
36	kaynakları	10	2	0,34	kaynakları
37	kişi	4	2	0,34	kişi
38	müşteri	7	2	0,34	müşteri
39	objektif	8	2	0,34	objektif
40	olduğu	6	2	0,34	olduğu
41	olmayan	7	2	0,34	olmayan
42	performansın	12	2	0,34	performansın
43	performansını	13	2	0,34	performansını
44	sağlıklı	8	2	0,34	sağlıklı
45	sistemi	7	2	0,34	sistemi
46	sürecin	7	2	0,34	sürecin, sürecine
47	süreçlerinin	12	2	0,34	süreçlerinin
48	tercih	6	2	0,34	tercih
49	uygun	5	2	0,34	uygun
50	veya	4	2	0,34	veya
51	yapısına	8	2	0,34	yapısına
52	yönlerinin	10	2	0,34	yönlerinin
53	yöntemi	7	2	0,34	yöntemi
54	zaman	5	2	0,34	zaman

“Çizelge 18 “Kurumunuzdaki bireysel performans değerlendirmesine ilişkin görüş ve eleştirileriniz nelerdir?” sorusu Kelime Frekansları Devam”

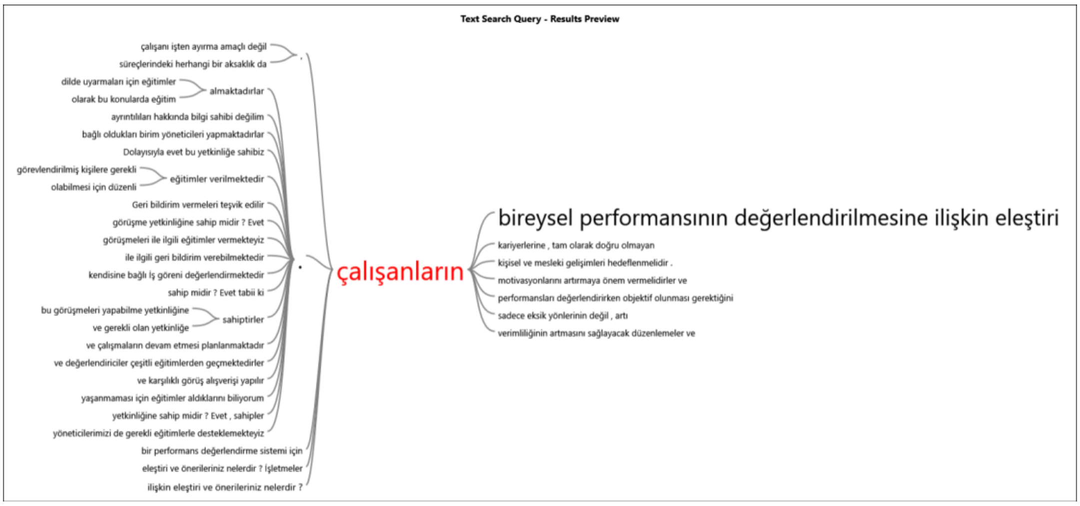
55	çalışanı	8	2	0,34	çalışanı
56	adilane	7	1	0,17	adilane
57	adımın	6	1	0,17	adımın
58	aksaklık	8	1	0,17	aksaklık
59	aksaklıklar	11	1	0,17	aksaklıklar
60	alanda	6	1	0,17	alanda
61	alarak	6	1	0,17	alarak
62	alınabilmesi	12	1	0,17	alınabilmesi
63	alışverişi	10	1	0,17	alışverişi
64	amaçlanmalıdır	14	1	0,17	amaçlanmalıdır
65	amaçlı	6	1	0,17	amaçlı
66	anlamında	9	1	0,17	anlamında
67	anlardaki	9	1	0,17	anlardaki
68	aracı	5	1	0,17	aracı
69	aralığını	9	1	0,17	aralığını
70	arasında	8	1	0,17	arasında
71	artmasını	9	1	0,17	artmasını
72	artı	4	1	0,17	artı
73	artırmaya	9	1	0,17	artırmaya
74	artırıcı	8	1	0,17	artırıcı
75	ayırma	6	1	0,17	ayırma
76	açık	4	1	0,17	açık
77	açıkcası	8	1	0,17	açıkcası
78	açısından	9	1	0,17	açısından
79	aşıldığında	11	1	0,17	aşıldığında
80	başarısız	9	1	0,17	başarısız
81	belirleme	9	1	0,17	belirleme
82	benimsemesi	11	1	0,17	benimsemesi
83	benimsenmiş	11	1	0,17	benimsenmiş

“Çizelge 18 “Kurumunuzdaki bireysel performans değerlendirmesine ilişkin görüş ve eleştirileriniz nelerdir?” sorusu Kelime Frekansları Devam”

84	bilinçli	8	1	0,17	bilinçli
85	birer	5	1	0,17	birer
86	biri	4	1	0,17	biri
87	birinin	7	1	0,17	birinin
88	birlikte	8	1	0,17	birlikte
89	davranışlarını	14	1	0,17	davranışlarını
90	n	19	1	0,17	n
91	i	18	1	0,17	i
92	değerlendirilmesi	17	1	0,17	değerlendirilmesi
93	değerlendirir	13	1	0,17	değerlendirir
94	değerlendirmede	15	1	0,17	değerlendirmede
95	değerlendirmesi	15	1	0,17	değerlendirmesi
96	in	18	1	0,17	in
97	diğer	5	1	0,17	diğer
98	doğru	5	1	0,17	doğru
99	durulması	9	1	0,17	durulması
100	düzenlemeler	12	1	0,17	düzenlemeler



Şekil 32 "Kurumunuzdaki bireysel performans değerlendirmesine ilişkin görüş ve eleştirileriniz nelerdir?" sorusu Kelime Bulutu



Şekil 33 "Kurumunuzdaki bireysel performans değerlendirmesine ilişkin görüş ve eleştirileriniz nelerdir?" sorusu "çalışanların" merkezli Kelime Ağacı

Frekans ve şekiller incelendiğinde en yüksek frekanslı ilk 10 kelimenin soru akışından kaynaklandığı, sonrasında ise, "önerim yok" kelime grubunun en yüksek frekansla karşımıza çıktığı görülebilir. Bu da beyaz yakalı yöneticilerin performans değerlendirmeye yönelik genel olarak bir eleştiri veya öneri geliştirmediklerini göstermekle beraber bir açıdan da konuyla ilgilenmediklerinin göstergesi olarak yorumlanabilir. Oysaki literatürde matriks organizasyon yapısı içerisinde uygulanacak performans değerlendirme sisteminin çoklu değerlendiricili bir sistem olması gerektiğine yönelik bulgular ve öneriler bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında

matriks yapılarda yöneticiler ve çalışanlar durum gereği performans değerlendirici olabilmektedir. Bu nedenle bu konuya ilişkin görüş eksikliği beyaz yaka çalışanların performans değerlendirme ile ilişkilerinin az olduğunun bir işareti olarak yorumlanabilir.

Şemadaki öncüllerde, eğitim, karşılıklı görüşme kavramlarına vurgu yapılırken, artçı dalda ise, kariyer ve mesleki gelişim hedeflerinin belirlenmesi, motivasyon yöntemlerinin üzerinde durulması, çalışanların sadece eksik yönlerinin değil iyi yönlerinin de öne çıkması, objektif kriterlerin kullanılması kavramlarına vurgu yapıldığı gözlenmektedir.

Diğer soru "İşletmenizde uygulanmakta olan kariyer yönetimi uygulamaları varsa nelerdir? Kısaca bahseder misiniz?" sorusudur. Bu soruya verilen cevapları Çizelge 19, Şekil 34 ve Şekil 35 ile incelenmektedir.

Çizelge 19 İşletmenizde uygulanmakta olan kariyer yönetimi uygulamaları varsa nelerdir? Kısaca bahseder misiniz?" sorusu Kelime Frekansları

Sıra	Kelime	Karakter	Frekans	Ağırlıklandırılmış yüzde (%)	Birlikte Gruplanmış Benzer Kelimeler
1	'kariyer	8	31	3,44	'kariyer, kariyer
2	yönetimi	8	24	2,66	yönetimi
3	bahseder	8	21	2,33	bahseder
4	işletmenizde	12	21	2,33	işletmenizde
5	kısaca	6	21	2,33	kısaca
6	nelerdir	8	21	2,33	nelerdir
7	uygulamaları	12	21	2,33	uygulamaları
8	uygulanmakta	12	21	2,33	uygulanmakta
9	varsa	5	21	2,33	varsa
10	yeni	4	8	0,89	yeni
11	çalışanların	12	8	0,89	çalışanların
12	şirket	6	8	0,89	şirket
13	eğitim	6	7	0,78	eğitim
14	işe	3	5	0,55	işe
15	olarak	6	5	0,55	olarak

“Çizelge 19 İşletmenizde uygulanmakta olan kariyer yönetimi uygulamaları varsa nelerdir? Kısaca bahseder misiniz?” sorusu Kelime Frekansları Devam”

16	programı	8	5	0,55	programı
17	çalışanlarımızın	16	5	0,55	çalışanlarımızın
18	çalışma	7	5	0,55	çalışma
19	gelişim	7	4	0,44	gelişim
20	geliştirme	10	4	0,44	geliştirme
21	göre	4	4	0,44	göre
22	ilgili	6	4	0,44	ilgili
23	sistemi’’	9	4	0,44	sistemi’’
24	staj	4	4	0,44	staj
25	yönelik	7	4	0,44	yönelik
26	çalışanlar	10	4	0,44	çalışanlar
27	çalışanlara	11	4	0,44	çalışanlara
28	özel	4	4	0,44	özel
29	’yönetim	8	4	0,44	’yönetim, yönetim, yönetime
30	adayların	9	3	0,33	adayların
31	ayrıca	6	3	0,33	ayrıca
32	bilmiyorum	10	3	0,33	bilmiyorum
33	birlikte	8	3	0,33	birlikte
34	bulunmaktadır	13	3	0,33	bulunmaktadır
35	dahil	5	3	0,33	dahil
36	eğitimi	7	3	0,33	eğitimi
37	fırsat	6	3	0,33	fırsat
38	kalite	6	3	0,33	kalite
39	oryantasyon	11	3	0,33	oryantasyon
40	penguen	7	3	0,33	penguen
41	yönetici	8	3	0,33	yönetici
42	çalışanlarının	14	3	0,33	çalışanlarının
43	amaçla	6	2	0,22	amaçla
44	amaçlayan	9	2	0,22	amaçlayan

“Çizelge 19 İşletmenizde uygulanmakta olan kariyer yönetimi uygulamaları varsa nelerdir? Kısaca bahseder misiniz?” sorusu Kelime Frekansları Devam”

45	amaçlıyoruz	11	2	0,22	amaçlıyoruz
46	analiz	6	2	0,22	analiz
47	başarılı	8	2	0,22	başarılı
48	belirli	7	2	0,22	belirli
49	bilgi	5	2	0,22	bilgi
50	birim	5	2	0,22	birim
51	daha	4	2	0,22	daha
52	eğitimler	9	2	0,22	eğitimler
53	eşitliği	8	2	0,22	eşitliği
54	gelen	5	2	0,22	gelen
55	gelişimini	10	2	0,22	gelişimini
56	gelişimleri	11	2	0,22	gelişimleri
57	geliştirilmesi	14	2	0,22	geliştirilmesi
58	geliştirilmesini	16	2	0,22	geliştirilmesini
59	genç	4	2	0,22	genç
60	gerek	5	2	0,22	gerek, gerekli
61	geçirilir	9	2	0,22	geçirilir
62	gibi	4	2	0,22	gibi
63	imkanı	6	2	0,22	imkanı
64	insan	5	2	0,22	insan
65	işbaşı	6	2	0,22	işbaşı
66	işletme	7	2	0,22	işletme
67	kaynakları	10	2	0,22	kaynakları
68	lider	5	2	0,22	lider
69	mevcut	6	2	0,22	mevcut
70	mevcuttur	9	2	0,22	mevcuttur
71	mezun	5	2	0,22	mezun
72	ortak	5	2	0,22	ortak
73	ortamında	9	2	0,22	ortamında

“Çizelge 19 İşletmenizde uygulanmakta olan kariyer yönetimi uygulamaları varsa nelerdir? Kısaca bahseder misiniz?” sorusu Kelime Frekansları Devam”

74	otelimizde	10	2	0,22	otelimizde
75	politikaları	12	2	0,22	politikaları
76	programımız	11	2	0,22	programımız
77	proje	5	2	0,22	proje
78	sağlamak	8	2	0,22	sağlamak
79	sağlamayı	9	2	0,22	sağlamayı
80	sağlanmaktadır	14	2	0,22	sağlanmaktadır
81	sistem	6	2	0,22	sistem
82	sorumlusu	9	2	0,22	sorumlusu
83	sosyal	6	2	0,22	sosyal
84	stajyer	7	2	0,22	stajyer
85	teknik	6	2	0,22	teknik
86	terfi	5	2	0,22	terfi
87	tüm	3	2	0,22	tüm
88	uygulamaktayız	14	2	0,22	uygulamaktayız
89	uygun	5	2	0,22	uygun
90	verilmektedir	13	2	0,22	verilmektedir
91	yapanlar	8	2	0,22	yapanlar
92	yaratmak	8	2	0,22	yaratmak
93	yeteneklere	11	2	0,22	yeteneklere
94	yetkinlik	9	2	0,22	yetkinlik
95	yüksek	6	2	0,22	yüksek
96	çalışanlarımıza	15	2	0,22	çalışanlarımıza
97	çalışmaları	11	2	0,22	çalışmaları
98	öğrenci	7	2	0,22	öğrenci
99	şirketin	8	2	0,22	şirketin
100	’performans	11	2	0,22	’performans, performans

Çizelge 19 incelendiğinde ilk 10 kelimenin soru akışına ait olduğu görülmektedir. Sonrasında ise; yeni, çalışan, şirket ve eğitim kelimeleri öne çıkmaktadır.

Şekil 34 "İşletmenizde uygulanmakta olan kariyer yönetimi uygulamaları varsa nelerdir? Kısaca bahseder misiniz?" sorusu Kelime Bulutu

Şekil 35 "İşletmenizde uygulanmakta olan kariyer yönetimi uygulamaları varsa nelerdir? Kısaca bahseder misiniz?" sorusu "kariyer" merkezli Kelime Ağacı

Şekil 34 ve Şekil 35 incelendiğinde öncüller soru yapısını desteklemekte ancak ardıllarda yetenek, nitelik, gelişim, oryantasyon, fırsat ve yeni mezun kavramları ile ilgili yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır. Bu da genel olarak yeni mezun bireylere yönelik staj uygulamalarına, çalışanlara yönelik eğitimlerle çalışanların gelişimine, işe yeni başlayan çalışanların işlemeye adaptasyonunu kolaylaştırmak amacı ile de oryantasyon süreçlerine odaklanıldığını işaret etmektedir.

Çalışmada bir sonraki soru ”İşletmenizde kariyer planlaması yapılmakta mıdır? Kısaca bahseder misiniz?” olarak seçilmiştir. Bu soruya verilen cevaplar Çizelge 20, Şekil 36 ve Şekil 37’de özetlenmektedir.

Çizelge 20 ”İşletmenizde kariyer planlaması yapılmakta mıdır? Kısaca bahseder misiniz?” sorusu Kelime Frekansları

Sıra	Kelime	Karakter	Frekans	Ağırlıklandırılmış yüzde (%)	Birlikte Gruplanmış Benzer Kelimeler
1	kariyer	7	33	4,75	kariyer
2	planlaması	10	26	3,74	planlaması
3	bahseder	8	21	3,02	bahseder
4	işletmenizde	12	21	3,02	işletmenizde
5	kısaca	6	21	3,02	kısaca
6	mıdır	5	21	3,02	mıdır
7	yapılmakta	10	21	3,02	yapılmakta
8	olarak	6	9	1,29	olarak
9	başarılı	8	5	0,72	başarılı
10	gösteren	8	5	0,72	gösteren
11	hangi	5	5	0,72	hangi
12	içerisinde	10	5	0,72	içerisinde
13	işe	3	5	0,72	işe
14	pozisyonlara	12	5	0,72	pozisyonlara
15	terfi	5	5	0,72	terfi
16	yapılmaktadır	13	5	0,72	yapılmaktadır
17	çalışanlarımız	14	5	0,72	çalışanlarımız
18	başarı	6	4	0,58	başarı
19	bilgi	5	4	0,58	bilgi
20	geçiş	5	4	0,58	geçiş
21	göre	4	4	0,58	göre
22	insan	5	4	0,58	insan
23	kaynakları	10	4	0,58	kaynakları
24	çalışan	7	4	0,58	çalışan

“Çizelge 20 ”İşletmenizde kariyer planlaması yapılmakta mıdır? Kısaca bahseder misiniz?” sorusu Kelime Frekansları Devam”

25	çalışanlar	10	4	0,58	çalışanlar
26	alım	4	3	0,43	alım
27	bağlı	5	3	0,43	bağlı
28	birim	5	3	0,43	birim
29	bulunduğu	9	3	0,43	bulunduğu
30	gibi	4	3	0,43	gibi
31	iyi	3	3	0,43	iyi
32	performans	10	3	0,43	performans
33	tüm	3	3	0,43	tüm
34	yaka	4	3	0,43	yaka
35	çalışanlara	11	3	0,43	çalışanlara
36	çalışanlarımızın	16	3	0,43	çalışanlarımızın
37	çevre	5	3	0,43	çevre
38	şirket	6	3	0,43	şirket
39	şirketimizde	12	3	0,43	şirketimizde
40	alanında	8	2	0,29	alanında
41	arası	5	2	0,29	arası
42	avantaj	7	2	0,29	avantaj
43	daha	4	2	0,29	daha
44	departmanımız	13	2	0,29	departmanımız
45	değerlendirme	13	2	0,29	değerlendirme
46	farklı	6	2	0,29	farklı
47	iletişim	8	2	0,29	iletişim
48	ise	3	2	0,29	ise
49	işinde	6	2	0,29	işinde
50	işletmemiz	10	2	0,29	işletmemiz
51	kişisel	7	2	0,29	kişisel
52	konuda	6	2	0,29	konuda
53	konusunda	9	2	0,29	konusunda

“Çizelge 20 ”İşletmenizde kariyer planlaması yapılmakta mıdır? Kısaca bahseder misiniz?” sorusu Kelime Frekansları Devam”

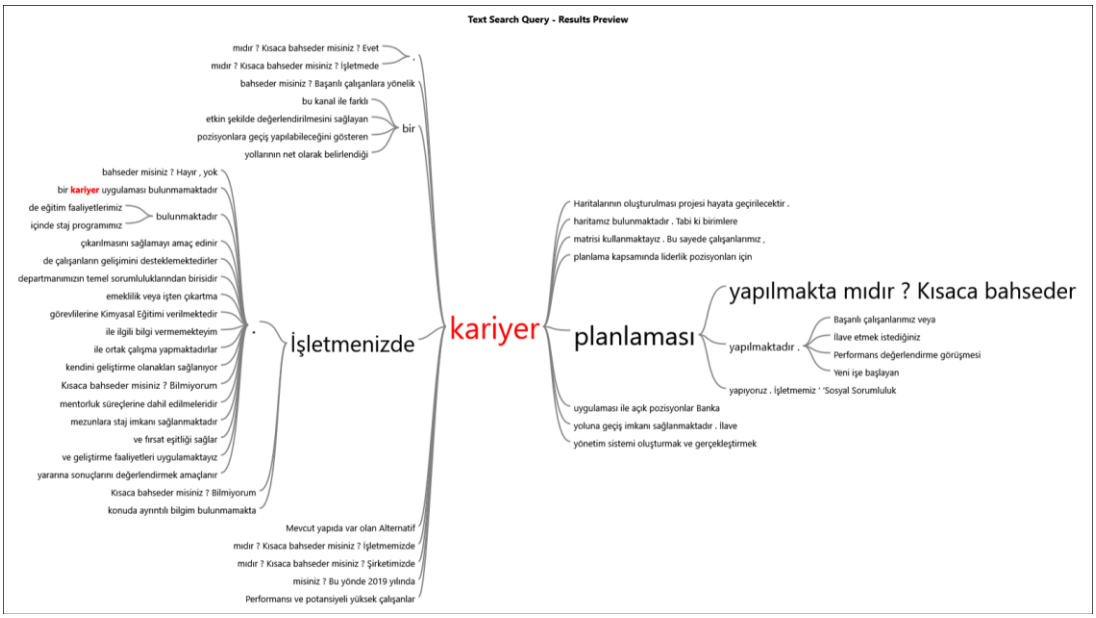
54	mavi	4	2	0,29	mavi
55	mühendisi	9	2	0,29	mühendisi
56	potansiyeli	11	2	0,29	potansiyeli
57	pozisyon	8	2	0,29	pozisyon
58	pozisyonları	12	2	0,29	pozisyonları
59	pozisyonların	13	2	0,29	pozisyonların
60	sağlayan	8	2	0,29	sağlayan
61	sonra	5	2	0,29	sonra
62	sorumluluk	10	2	0,29	sorumluluk
63	sorumluluklar	13	2	0,29	sorumluluklar
64	sürekli	7	2	0,29	sürekli
65	uygun	5	2	0,29	uygun
66	verilmektedir	13	2	0,29	verilmektedir
67	veya	4	2	0,29	veya
68	yönelik	7	2	0,29	yönelik
69	yöneticileri	12	2	0,29	yöneticileri
70	yöneticilerimiz	15	2	0,29	yöneticilerimiz
71	yönlendirilir	13	2	0,29	yönlendirilir
72	yükselme	8	2	0,29	yükselme
73	çalışanlarımızı	15	2	0,29	çalışanlarımızı
74	çalışanın	9	2	0,29	çalışanın
75	örneğin	7	2	0,29	örneğin
76	’farklılık	10	2	0,29	’farklılık, farklılık
77	2019	4	1	0,14	2019
78	aile	4	1	0,14	aile
79	alabiliyoruz	12	1	0,14	alabiliyoruz
80	alabilmektedir	14	1	0,14	alabilmektedir
81	alanı	5	1	0,14	alanı
82	aldı	4	1	0,14	aldı

“Çizelge 20 ”İşletmenizde kariyer planlaması yapılmakta mıdır? Kısaca bahseder misiniz?” sorusu Kelime Frekansları Devam”

83	aldığı	6	1	0,14	aldığı
84	almaya	6	1	0,14	almaya
85	alternatif	10	1	0,14	alternatif
86	alınırlar	9	1	0,14	alınırlar
87	alışverişleri	13	1	0,14	alışverişleri
88	amaçla	6	1	0,14	amaçla
89	amaçlanıyor	11	1	0,14	amaçlanıyor
90	arasında	8	1	0,14	arasında
91	arkadaşımızın	13	1	0,14	arkadaşımızın
92	artışı	6	1	0,14	artışı
93	ayrıca	6	1	0,14	ayrıca
94	ayrım	5	1	0,14	ayrım
95	ayrıntılı	9	1	0,14	ayrıntılı
96	açık	4	1	0,14	açık
97	açısından	9	1	0,14	açısından
98	banka	5	1	0,14	banka
99	bağladır	8	1	0,14	bağladır
100	başarılarına	12	1	0,14	başarılarına

Çizelge 20 incelendiğinde diğer sorularda da olduğu gibi en yüksek frekanslı kelimeler yine soru akışı üzerinde toplanmaktadır. Ancak 9. Sıra ile başlayan kelimelerde ”başarı” vurgusu gözlenmektedir. Kariyer planlamasına ilişkin çabaların öncelikli olarak başarılı olan kişiler için söz konusu olduğu söylenebilir.

Şekil 36 "İşletmenizde kariyer planlaması yapılmakta mıdır? Kısaca bahseder misiniz?" sorusu Kelime Bulutu



Şekil 37 "İşletmenizde kariyer planlaması yapılmakta mıdır? Kısaca bahseder misiniz?" sorusu "kariyer" merkezli Kelime Ağacı

Şekil 36 ve Şekil 37 incelendiğinde kelime bulutunda merkezde olan kariyer kelimesine uygun hazırlanan kelime ağacının öncül bölümünde kariyer gelişimi ile ilişkili bazı uygulamalarla ilişkili referanslar görülmektedir. Kariyer uygulamasının olmadığını belirten referans ilk sırada karşımıza çıkmaktadır. Kariyer uygulamasının olduğunu belirten şirketler ise; staj programı, gelişim destekleme, eğitim verme, mentorluk süreci, fırsat eşitliği, emeklilik, performans ve başarı kavramlarını ele alınmaktadır. Artçı kısımda ise, açık pozisyonlara geçiş, şirket için pozisyon ve sosyal

sorumluluk kavramları ön plana çıkmaktadır. Daha önceki soruları destekler şekilde performans ve başarı bazlı bir kariyer planlamasının mümkün olduğu görülmektedir. Öncüllerin belirttiği staj, eğitim vb. kavramlar, yine bir önceki soruyu destekler şekilde katılımcı işletmelerde genel olarak yeni mezun bireylere yönelik staj uygulamalarına, çalışanlara yönelik eğitimlerle çalışanların gelişimine, işe yeni başlayan çalışanların işlemeye adaptasyonunu kolaylaştırmak amacı ile de oryantasyon süreçlerine odaklanıldığını işaret etmektedir.

Çalışmaya katılanlara en son olarak ilave etmek istedikleri bir şey olup olmadığı sorulmuştur ancak katılımcıların hiçbiri ekleme yapmak istememiştir.

Sonuçları özetlemek gerekirse; insan kaynakları departmanının özellikle işe alım ve devamlılık için belirlediği kriterlerin en net kavramlar olduğu söylenebilir. Özellikle mavi yakalılar için belirlenen kriterler daha şekilsel (hijyen, temizlik, bakım vb.) iken hem beyaz hem de mavi yakalıların işe alımı ve iş devamlılığı için en önem verilen kriter başarı ve performans olmaktadır. Katılımcı işletmelerde performans değerlendirme işletme genelinde yapılsa da performans değerleme konusunda yetkili ve aktif olan birimin sadece insan kaynakları departmanları olduğu göze çarpmaktadır. Diğer departmanlar kendi birim içi değerlendirmelerini yapabilmektedir. Ancak araştırmada elde edilen bulgular incelendiğinde sadece bir işletmenin çoklu değerlendiricili bir performans değerlendirme sistemi kullandığı tespit edilmiştir. Üretim sektöründe faaliyet gösteren işletme de performans değerlendirmede objektifliği koruyabilmek 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi kullanılmaktadır. Diğer işletmelerde ise, performans değerlendirme sistemlerinin çoklu değerlendiricili olduğuna veya çalışanların bağlı bulundukları yöneticiler dışında farklı yöneticiler tarafından değerlendirildiğine ilişkin emarelere rastlanmamıştır. Yöneticilerin genel olarak performans değerlendirme sistemlerine ilişkin eleştiri ve önerilerinin neredeyse hiç bulunmaması, bu konu ile insan kaynakları departmanının ilgilendiğine yönelik bir algıları olduğunun ve bu konunun kendi sorumluluklarında bulunmadığını düşündüklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

VII. SONUÇ VE TARTIŞMA

Yapılan çalışmada işletmelerin, vizyon ve misyonlarına uygun olarak insan kaynakları politikası geliştirdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra işletmeler insan kaynakları politikalarını belirlerken kariyer, performans, kalite, verim, değer, uyum, İş Sağlığı ve Güvenliği, eşitlik, değişim, gelecek, güven, adil, hedef, teknoloji, şeffaf, takım, ekip ve aile gibi kavramlara da yer vermişlerdir. Kavramlar incelendiğinde işletmelerin çalışanlarına adil, eşit, şeffaf ve güvene dayalı bir iş ortamı sağlarken, çalışanlarının takım, ekip veya bir aile gibi çalışmalarını istedikleri ve yaşanan değişimlere ayak uydurabilmek ve gelecek hedeflerine ulaşabilmek için eğitim ve kariyer yönetimi uygulamalarına önem verdikleri söylenebilir. İşletmeler bu sayede performans, kalite ve verimi sürdürülebilir kılarken vizyon ve misyonlarında belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşabilmeyi amaçlarlar. Bu sebeple de işletmelerin, insan kaynakları politikaları ve insan kaynakları süreçlerinin uyumluluğu hakkında yapılacak çalışmalar literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır..

İşletmenin insan kaynağının, şimdi ve gelecekte işletmenin ihtiyaç duyacağı değişim ve gelişim ihtiyacına cevap verebilir kabiliyette olması gerekmektedir. Bu amaçla işletmeler, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, ödüllendirme, işe alım ve işten çıkarma gibi çeşitli insan kaynakları uygulamalarını yürütmektedirler. Performans değerlendirme sistemleri de bu uygulamaların ihtiyaç duyduğu verileri sağlamanın yanı sıra çalışanlara da performanslarına ilişkin geri bildirimde bulunulmasını sağlamaktadır. Performans değerlendirme sistemlerinin bu önemine rağmen, matriks yapılarda işletmeler tarafından performans değerlendirme sistemlerine yeteri kadar önem verilmediği yapılan araştırmalarca tespit edilmiştir. Ergünay (2003), yaptığı çalışmada çalışanların performanslarının ölçülemediği bulgusuna ulaşmıştır. Araştırmada bu bulgunun sebebi olarak çalışanlara yönelik yeterince bilgilendirme yapılmadığı, çalışanların performans değerlendirme sisteminden habersiz oldukları ya da performans ölçümünün yapılmadığı yorumu yapılmıştır. Bununla birlikte Business Improvement Architects (İş Geliştirme Mimarları) tarafından dünya çapında 750 kuruluşun katılımı ile yaptığı bir araştırmada

matriks organizasyon yapısındaki performans değerlendirme sistemlerine ilişkin endişe verici bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmada katılımcı kuruluşların (Appelbaum vd., 2009: 10):

- %68'nin ekip üyelerinin çalışma performanslarının değerlendirilmesine ilişkin herhangi bir süreçlerinin olmadığı,
- Sadece %36'sında proje yöneticisi için ödül veya tanınırlık varken
- Sadece %44'nün ekip üyelerine ödül ve tanınma sağladıkları bulgularına ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan işletmelerde her ne kadar performans değerlendirme sistemi uygulanıyor olsa da görüşme yapılan katılımcıların azımsanmayacak kısmının uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgu diğer çalışmalar sonucu elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Bunun yanı sıra insan kaynakları departmanlarının gelişimi incelendiğinde, işletme içeresinde insan kaynakları departmanının varlığı uzun yıllara dayanıyor ve insan kaynakları departmanı içerisinde uzmanlaşmaya bağlı olarak, ücret maaş ve yan ödemeler, eğitim, performans yönetimi, kariyer gibi alt birimler oluşmuşsa işletme içerisinde performans değerlendirme uygulamalarının etkin bir şekilde kullanılabilmekte olduğu görülmüştür. Bu nedenle insan kaynakları departmanı ve performans değerlendirme sisteminin etkinliği arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar önemli olacaktır.

Araştırmaya katılan işletmelerde kullanılan performans değerlendirme sistemleri farklılıklar göstermektedir. Bu durum işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör, işletme içerisinde faal olan işkolları ve işletmelerin belirlemiş oldukları insan kaynakları politikaları düşünüldüğünde literatürle uyumludur. Bununla birlikte araştırmaya katılan işletmeler, performans değerlendirmeye yönelik performans kriterlerini belirlerken aşağıdaki olgulara önem vermişlerdir:

- İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre ilişkin yasal mevzuatlar (Örn: İş Sağlığı ve Güvenliği)
- Hedefler
- Hijyen kuralları
- Kişisel bakım

- Performans
- Yetkinlik
- Beceri
- Bilgi
- Kalite
- Planlama
- Kişisel Gelişim
- Davranışlar
- İşyeri kuralları
- Planlama
- Takım çalışması
- Üretim

Kriterler incelendiğinde bazı işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektöre ilişkin yasal mevzuatlar ve iş yeri kurallarına uygun kriterler belirledikleri görülmüştür. Örneğin işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörün doğası gereği tehlikeli iş alanlarının bulunması durumunda çalışanların ve toplumun sağlığını korumaya yönelik "6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu" na ve işyeri kurallarına uygun davranışlar önem kazınırken, toplum sağlığını etkileyebilecek sektörlerde faaliyet gösteren işyerlerinde ise, "Türk Gıda Kodeksi Yönetmeliği" ve işyeri kurallarına uygun kriterler önem kazanmaktadır. Bununla birlikte işletme hedefleri doğrultusunda belirlenen bireysel hedefler, çalışanların gelişim düzeyleri, çalışan yetkinliği, çalışan performansı, üretim faaliyeti sonucu ortaya çıkan çıktı, kalite, ve takım çalışmasına yönelik kriterler, araştırmaya katılan işletmelerin performans ölçümünde kullandığı diğer önemli kriterleridir. Buradan hareketle işletmeler, performans değerlendirme sistemlerinde kullanılmak için performans kriterleri belirlerken, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörü, faaliyet gösterilen sektöre ilişkin yasal mevzuatları, işyeri kurallarını ve işletme içerisinde faal olan meslekleri dikkate almalıdır denilebilir. Diğer yandan bir işletmenin sadece yasal zorunluluklar sebebi ile ilgili performans kriterleri belirlerken performansla ilişkili diğer kriterleri göz ardı etmesi performans değerlendirme sistemlerinin başarısını olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Kıvanç (1997:104), hastanelerde matriks organizasyon yapısını etkili kılacak ilke ve organizasyon sorunlarının çözümlerini belirlerken; performans değerlendirmenin fonksiyonel yöneticiler ve proje yöneticilerinin, her iki birimde de görevlendirilmiş çalışanları birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirmeleri gerektiğini söylemiştir. Bununla birlikte "fonksiyonel yöneticiler ve proje yöneticileri elde ettikleri bulguları birlikte tartışmaları" gerektiğini de belirtmiştir. Appelbaum, Nadeau ve Cyr (2009) yaptıkları vaka çalışması sonucunda bir matriks yapıda en iyi performans değerlendirme sisteminin çok değerlendiricili bir sistem olduğuna kanaat getirmişlerdir. Dikmen ve Peynirci (2010) ise, yaptıkları çalışmada matriks organizasyon yapısına sahip kurum veya kuruluşlarda uygulanmak üzere hedef bazlı performans değerlendirme sistemi ve 360 derece geri bildirim sisteminden geliştirdikleri melez bir yapıyı önermişlerdir. Literatürden elde edilen bulgular incelendiğinde matriks yapılar için çoklu değerlendiricili performans değerlendirme sistemleri önerildiği görülmektedir.

Yapılan araştırmada "performans değerlendirme insan kaynakları departmanının işidir" algısının varlığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte bu algının olmadığı işletmelerde departman yöneticilerinin değerlendirici olduğu gözlemlenirken, yetki devrinin gerçekleşmediği işletmelerde ise, üst düzey yönetici ve yönetim kurulunun bu konuda yetkili olduğu görülmüştür. Bununla birlikte araştırmada elde edilen bulgular incelendiğinde bir işletme dışında uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinin çoklu değerlendiricili olduğuna veya çalışanların bağlı bulundukları yöneticiler dışında farklı yöneticiler tarafından değerlendirildiğine ilişkin emarelere rastlanmamıştır. Performans değerlendirme analizlerine ilişkin bulgular ise, bu bulguları desteklemektedir.

Matriks yapılarda çalışan, birden fazla yöneticiye bağlı olarak çalıştığı için ve çalışan, işletmenin matriks boyutunda, matriks yönetici dahil diğer matriks çalışanlarla eşdeğerde olduğundan matriks yapılarda adil ve tarafsız performans değerlendirme sonuçları elde edebilmek için çoklu değerlendiricili bir performans değerlendirme sistemi kullanılması gerekir. Diğer yandan performans değerlendirme sonuçlarının analizi yapılırken, performans değerlendiricilerinin etkilerini en aza indirmek ve tarafsızlığı sağlayabilmek için insan kaynakları departmanının bu görevi üstlenmesi önemli olacaktır. Ayrıca performans değerlendiricilerin eğitimleri, yönetici ve çalışanların performans değerlendirme sistemleri ile ilgili bilgilendirilme süreçleri

insan kaynakları departmanı tarafından hazırlanmalı ve kontrol edilmelidir. İnsan kaynakları departmanı ayrıca:

- Matriks yönetici ve fonksiyonel yönetici arasında oluşabilecek rekabet veya çatışmalar,
- Çalışanlar arasında oluşabilecek rekabet veya çatışmalar,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki uyuşmazlıklar,
- Performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin itirazlar gibi durumlar da bu durumların çalışan performansını etkilememesi için matriks koruyucu görevinin benzeri bir görevi çalışan performansını korumaya yönelik üstlenebilir.

Yapılan araştırmada, katılımcıların bireysel performans değerlendirmesine ilişkin öneri ve eleştirileri öğrenilmeye çalışılmıştır. Katılımcılarının çoğunun performans değerlendirmeye yönelik genel olarak bir eleştiri veya öneri geliştirmedikleri görülmüştür. Bu durum, konuyla ilgilenmediklerinin göstergesi olarak yorumlanabilir. Bununla birlikte bu konu hakkında görüş bildiren katılımcılar aşağıdaki olgulara dikkat çekmektedirler:

- Performans değerlendirici herhangi bir çalışanı rakibi olarak görürse çalışanın performansını olumsuz değerlendirebilmektedir,
- Çoklu değerlendirici kullanılan performans değerlendirme sistemlerinde performans değerlendirici olabilmekte olan müşteri ve çalışan arasındaki ilişkinin düzeyi performans değerlendirme sonuçları etkileyebilmektedir,
- Çalışanların performansı değerlendirilirken objektif olunmalı ve ön yargılardan arınılmalıdır.
- Çalışanların performansına ilişkin olumsuz yönlerin yanında olumlu yönlere de vurgu yapılmalıdır. Bununla birlikte yapılacak görüşmelerde çalışanı sorgulayıcı bir tavırdan uzak durulmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi ve performans değerlendirme süreci hakkında tüm paydaşlar bilgilendirilmelidir. Ve tüm paydaşlar birlikte yoğun bir çaba gösterirken zaman anlamında da sabırlı olmalıdırlar.

- Performans değerlendirme süreçlerinde açık iletişimin tercih edilmesi çalışanlar için önemli olacaktır. İşletme içerisinde şikayet ve öneri sisteminin varlığı sorunların tespitini ve çözümünü kolaylaştıracaktır.
- Çalışanların verimliliğinin artmasını sağlayacak düzenlemeler ve motivasyon artırıcı uygulamalar yapılmalıdır.

Mevcut performans değerlendirme sistemleri incelendiğinde performans değerlendirme sistemlerinin çeşitlilik kazandığı görülmektedir. Bununla birlikte bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler verilerin elde edilmesini, saklanmasını ve verilere ulaşımı kolaylaştırdığı gibi bilişim teknolojileri yardımı ile kurgulanan performans değerlendirme sistemleri performans değerlendirme süreci maliyetlerini de azaltacaktır.

Gerek performans değerlendirme sistemlerinde görülen çeşitlilik, gerek bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler gerekse de performans değerlendirme sistemlerinin ihtiyaca göre melez yapılar oluşturabilme imkânı tanıması matriks organizasyon yapısında görülen çalışanların performansını değerlendirme sorununu bir sorunsala dönüştürmüştür denilebilir. Çalışanların performansını değerlendirme sorunu sadece matriks organizasyon yapısına sahip işletmeler için geçerli olmayacaktır. Her işletme performans değerlendirme sistemi uygulama kararı aldığında performans değerlendirme sisteminin seçimi, performans değerlendiricilerin belirlenmesi, performans kriter ve standartlarının tespiti vb. gibi konularda kadar benzer zorluklar yaşayacaklardır. Bu sorunsalın kaynağını oluşturan faktörler ise:

• İşletme ihtiyaçlarında görülen farklılıklar,

• İşletme içerisinde yapılan işlerin çeşitliliği

• Kurulacak performans değerlendirme sisteminin işletme kültürü ile uyumlu hale getirilmesi zorunluluğu

• Kurulacak performans değerlendirme sisteminden beklentiler, olarak sıralanabilir.

Her işletme söz konusu soruna kendi ihtiyaçları doğrultusunda farklı çözüm yolları geliştirebileceği için sorunun genellenebilir bir çözümü olamayacaktır. Matriks yapılarda kullanılabilecek etkin bir performans değerlendirme sistemine yönelik

sektör veya işletme bazlı tasarım veya inceleme çalışmaları literatüre anlamlı katkılar sağlayacaktır.

İşletmelerin matriks yapıya geçiş sebeplerinden olan biri olan insan kaynağının gelişimi hem örgütsel kariyer planlamasını hem de bireysel kariyer yönetimini ilgilendirmektedir. Bu sebeple çalışmada işletmelerin kariyer yönetimi uygulamaları da incelenmiştir. Katılımcı işletmelerin çalışanların mevcut yeteneklerini geliştirirken yeni yetenekler kazanmalarını sağlamayı, yeni işe başlayan çalışanların işyerine adaptasyonunu sağlamak için oryantasyon faaliyetlerini ve yeni mezunlara yönelik staj uygulamalarını önemsedikleri görülmüştür. Bu sonuca rağmen çoğu işletmede çalışanlara yönelik kariyer planlamasının olmadığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte kariyer planlaması uygulayan işletmelerde oryantasyon, staj programı, gelişim destekleme, eğitim verme, mentorluk süreci, fırsat eşitliği, emeklilik, performans ve başarı gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Bu işletmelerde de kariyer planlamasına ilişkin çabaların öncelikli olarak başarılı olan kişiler için söz konusu olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan işletmelerin kariyer uygulamaları ile ilgili elde edilen bulgular Business Improvement Architects (İş Geliştirme Mimarları) tarafından yapılan çalışma sonucu elde edilen bulguları desteklemektedir. Gerek bu çalışmada elde edilen bulgular gerekse de geçmiş çalışmaların bulguları düşünüldüğünde matriks yapılarda kariyer yönetimi üzerine yapılacak akademik çalışmalar literatüre anlamlı katkılar sağlayacaktır denilebilir.

Matriks yapılarda çalışanın matriks çalışmalarını angarya iş olarak görmemesini sağlayacak ve çalışanı motive edecek uygulamaların varlığı önemlidir. Bu açıdan Knez ve Simester ‘in (2001) çalışması önemlidir. Çalışmada, Continental Airlienes firmasının uygulamış olduğu bonus sisteminin başarısı incelenmiştir. Karşılıklı bağımlılıkların teşvik programlarını olumlu veya olumsuz yönde etkilediği belirtilen çalışmada bonus programının başarısının kısmen de olsa çalışanların birbirlerini izlemesinden kaynaklandığı belirtilir. Örneğin bir önceki işin bir sonraki işi etkilediği bir çalışmada önceki işte yaşanan aksaklık ondan sonra gelen işi de etkileyecek dolayısıyla iş sırası boyunca gecikme yaşanacaktır. Bu durum teşvik sistemine olumsuz yansıyacağı için hata yapan birey sadece kendi kazanacağı bonusu değil diğer çalışma arkadaşlarının da kazanacakları bonuslarını kaybetmelerine yol açacaktır. Bu sebeple çalışma sırasında kaytaran ya da işi yavaşlatan bireyler diğer çalışanlar tarafından uyarılacaktırlar ya da çalışanın kendisi çalışmasını düzeltecektir. Ergünay

(2003) da yaptığı çalışmada, ekip (takım) çalışmasının ve ekip (takım) içerisindeki bireylerin başarısının teşvik ve ödüllendirme sistemleri ile desteklenmesi ve ekip ruhunu pekiştirici etkinliklerin düzenlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Matriks yapıya geçiş gerekliliklerinden "iç bağımlılık" fonksiyonel birimlerde yapılan işlerin gerek birim içerisinde yapılan gerekse de diğer fonksiyonel birimler içerisinde yapılan işlerler ile ilişkili olduğunu ve bir işte yaşanacak aksaklığın diğer işleri de etkileyeceğini belirtir. "İletişim" ise, hem iç bağımlılığın yarattığı sorunların çözümü için gereklidir hem de matriks çalışmalarının bir gereğidir. Teşvik sistemlerinin başarısı için çalışanların birbirleri ile iletişime geçebilecekleri alanların inşası ve etkinliklerin organize edilmesi önemli olacaktır. Böylece çalışanlar birbirlerini tanıyabilecek ve işlerle ilgili aksaklıkları aralarında tartışabileceklerdir. Yaşanacak tartışmaların yıkıcı etkiler yaratmaması için çalışanlara iletişim becerilerini geliştirecek eğitimler verilmelidir.

Kuprenas (2003), Los Angeles City Mühendislik Bürosu'na kurulan matriks yapıyı incelemiştir. Çalışmada matriks yapıların güçlü iletişim becerileri ve takım halinde çalışma becerisi istediği belirtilmiştir. Bu sebeplerle Büro değişim, iletişim ve ekiplerle çalışma ile ilgili "İnsan İlişkileri Eğitimi" modülleri oluşturmuştur. Bununla birlikte Büro' da proje yöneticisi pozisyonundaki belirsizliği ortadan kaldırmak ve proje yöneticilerini yeni görevlerini yerine getirmeye teşvik etmek için proje yöneticilerine ve kilit öneme sahip çalışanlara yönelik mentorluk uygulaması başlatılmıştır. Sy ve Côté (2004) ise yaptıkları çalışmada duygusal olarak zeki çalışanların, çeşitli hedefleri daha iyi hizalayabileceklerini, rolleri ve sorumlulukları açıklığa kavuşturabileceklerini belirtirler. Ayrıca çalışmada duygusal zeki çalışanların, zamanında ve kaliteli kararlar verebilecekleri, silo odağını azaltarak başkalarıyla iletişim kurabilecekleri ve işbirliği yapabilecekleri belirtilir.

Matriks yapıya sahip bir işletmede işe yeni başlayan çalışanlara yönelik oryantasyon programı uygulanmalı ve oryantasyon sonrası çalışanlar, belirli bir dönem için rotasyona tabi tutulmalıdır. Bu sayede çalışanların, oryantasyon programı ile işletmeye uyum süreçleri hızlanırken çalışanlar, işletmenin organizasyon yapısını ve iş ilişkilerini de öğreneceklerdir. Rotasyon programı sayesinde çalışanlar, işletme içerisinde yapılan işleri öğrenecekleri gibi farklı birimlerde çalışan iş görenlerle tanışma ve iletişim kurma imkanına da erişeceklerdir. Çalışanlar böylece matriks çalışmalarında görevlendirildikleri zaman iletişim kurma da sorun yaşamayacakları

gibi işletme içerisindeki işlerle ilgili fikir sahibi olacakları için diğer ekip üyelerinin kendilerinden beklentilerini daha iyi anlayacaklardır.

Matriks yapı çalışanlara yeni kariyer fırsatları sunmaktadır. Fakat yapıdaki karmaşıklık çalışanların kafalarının karışmasına sebep olabilecektir. Çalışan, fonksiyonel birimlerde kalarak hiyerarşik yapıda yükselmeye çalışmak ya da matriks çalışmalarında kendini geliştirerek matriks yöneticisi olmak veya işletmenin yönetici kadrosunda kendine yer bulmak arasında kararsız kalacaktır. Bu sebeple matriks yöneticileri ve kilit öneme sahip çalışanlara koçluk veya mentorluk uygulaması yürütülmelidir. Ayrıca matriks yapısına sahip bir işletmede işletme içerisinde ki mevcut işleri ve bu işlerin yapılabilmesi için gerekli bilgi, beceri, deneyim ve davranışlarını tanımlayacak kariyer haritasının hazırlanması gerekir. Böylece çalışan, kariyer hedeflerine ulaşabilmek için yapması gerekenleri ve geliştirmesi gereken yönleri ve edinmesi gereken yetenekleri öğrenmiş olur. Bununla birlikte işletme çalışanlarına değişim, iletişim, ekip çalışması, liderlik, duygusal zeka, çatışma yönetimi ve problem çözme gibi genel eğitimlerin yanı sıra işletme içerisinde yapılan işlere yönelik spesifik eğitimler de verilmelidir. Diğer yandan her çalışan kariyeri meslekte yükselme veya meslekte gelişme olarak görmeyecektir. Kimi çalışan yüksek ücret olarak kariyeri algılarken kimi çalışan ise, çalışma koşullarında esneklik isteyebilecektir. Bu yüzden bonus programları matriks çalışmalarının başarısı için önemli olacaktır. Bununla birlikte "Personeli Güçlendirme" uygulaması ile üst kademe yöneticilerden alt kademe yöneticilere güç aktarımı gerçekleştirilmeli ve "İş Zenginleştirme" uygulaması ile de çalışanların işleri üzerinde ki yetki ve sorumlulukları artırılmalıdır. Matriks yapılarda çalışanların kariyer çapaları ve matriks yapılarda çalışanların kariyer tercihleri konularında yapılacak çalışmalar literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

VIII. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ALAÇ, A. E. (2014). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Ankara, Seçkin Yayıncılık

ALPAY, G. (1988). **Holding Yönetimine Gelince**, İstanbul, Beta, 1. Baskı

ARICI, S. (2016). **Öğrenmek İsteyenler İçin İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul, Artikel Yayıncılık.

ARMSTRONG, M. (2017). **Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları El Kitabı (6. Baskıdan Çeviri)**, Çev. M. Özgeldi, Ankara, Nobel.

AZİZ, A., & DİCLE, Ü. (2017). **Örgütsel İletişim**, İstanbul, Hiperlink, 1. Baskı

BARUTÇUGİL, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 1. Baskı.

BARUTÇUGİL, İ. (2008). **Proje Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 1. Baskı.

BARUTÇUGİL, İ. (2015). **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 3. Baskı.

"**Best Practices in Matrix Organizational Structures",** Hanover Research, Washington DC, 2013.

BİNGÖL, D. (2016). **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, Beta, 10. Baskı.

BOZKURT, T. (2011). **Çalışma İlişkileri Evrimi,** İstanbul, Beta, 1. Baskı.

BUDAK, G. (2016). **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel, 3. Baskı.

ÇELİK, M. (2017). **Örnek Uygulamalı Performans Yönetimi: Kavram-Araştırma-Analiz**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı.

ÇETİN, C., DİNÇ ELMALI, E., & ARSLAN, L. M. (2017). **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, Beta, 5. Baskı.

DECENZO, D. A., ROBBINS, S. P., & VERHULST, S. L. (2017). **İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri (12. Basımdan Çeviri)**, Çev. C. Çetin, & M. L. Arslan, Ankara, Nobel.

DÜNDAR, G. İ. (2018). **İnsan Kaynakları Yönetimi içinde 6. bölüm Kariyer Geliştirme,** İstanbul, Beta Yayınevi, 8. Baskı.

EFİL, İ. (2015). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa, Dora, 13. Baskı.

ERTÜRK, M. (2018). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta, 2. Baskı.

FINDIKÇI, İ. (2012). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 8. Baskı.

GÖKSEL, A. (2013). **İşletmelerde Performans Değerlendirme Sistemi Tasarımı: Teori-Uygulama-Model**, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2. Baskı.

HAZIR, Ö., ERYILMAZ, U., & HAFIZOĞLU, M. (2014). **Proje Yönetimi: Tanımlar, Temeller, Dernekler, Yayınlar. Proje Yönetimi: Analitik Yaklaşımlar**, PMI TR. https://www.researchgate.net/publication/265600120_PROJE_YONETIMI_ANALITIK_YAKLASIMLAR adresinden alındı

"İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi", Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB), Ankara, 2005, 2. Baskı.

"**Kariyerinize Yön Vermek",** Harvard Business School Publishing Corporation, Çev. M. İnan, İstanbul, Optimist, 2. Baskı, 2014.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2015). **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, İstanbul, Aura, 1. Baskı.

KOÇEL, T. (2018). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta, 17. Baskı.

MUCUK, İ. (2016). **Modern İşletmecilik**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 20. Baskı.

NOE, R. A. (2009). **İnsan Kaynaklarının Eğitimi & Geliştirilmesi**, Çev. C. Çetin, İstanbul, Beta, 1. Baskı.

ÖZ, B. (2019). **İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Sistemi ve İş Hukukuna Yansımaları (Uygulamalı),** Bursa, Ekin, 2. Baskı.

PEKER, Ö. (1995). **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

"**Performans Değerlendirmesi",** Harvard Business School Publishing Corporation, Çev. M. İnan, İstanbul, Optimist, 2. Baskı, 2009.

"PMBOK® Guide: Fifth Edition", Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 2013.

SABUNCUOĞLU, Z. (2016). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Aktüel, 8. Baskı.

ŞİMŞEK, M. Ş., & ÇELİK, A. (2017). **Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Eğitim Yayınevi, 6. Baskı.

ŞİMŞEK, Ş. M., ÇELİK, A., & AKATAY, A. (2016). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları**, Konya, Eğitim Yayınevi, 3. Baskı.

TANES, Y., MEYDANLI, İ. İ., ÖZDEMİR, S. S., & ÖZER, A. (2011). **Proje Yönetim Kılavuzu 9**, İstanbul, İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK).

UYARGİL, C. (2017). **Performans Yönetimi Sistemi: Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul, Beta, 4. Baskı.

ÜLGEN, H., & MİRZE, K. (2013). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Beta, 8. Baskı.

WATT, A. (2014). **Project Management**, BCcampus Open Textbook. https://open.bccampus.ca/browse-our-collection/find-open-textbooks/?uuid=8678fbae-6724-454c-a796-3c6667d826be&contributor&keyword&subject adresinden alındı

YÜKSEL, Ö. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 5. Baskı.

MAKALELER

ADIGÜZEL, O. (2009). "Schein'in Kariyer Çapaları Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 14, sayı 2, ss.277-292. https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20830 adresinden alındı

AĞCA, V., & TUNÇER, E. (2006). "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması", **Afyon Kocatepe Üniversitesi**

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, cilt 8, sayı 1, ss.173-193. https://dergipark.org.tr/tr/pub/akuiibfd/issue/1633/20492 adresinden alındı

AKTAŞ, K. (2015). "Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları", **Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi**, sayı 1, ss.26-36. https://dergipark.org.tr/tr/pub/sadab/issue/34985/388192 adresinden alındı

APAN, A. (2008). "Yeni Kamu İşletimi ve Performans Yönetimi", **Türk İdare Dergisi,** sayı 448, ss.57-86. https://www.academia.edu/43140362/YENİ_KAMU_İŞLETİMİ_VE_PERFORMANS_YÖNETİMİ adresinden alındı

APPELBAUM, S., NADEAU, D., & CYR, M. (2008). Performance Evaluation İn A Matrix Organization: A Case Study (Part One). **Industrial and Commercial Training**, cilt 40, sayı 5, ss.236-241. https://www.researchgate.net/publication/235254375_Performance_evaluation_in_a_matrix_organization_a_case_study_Part_One adresinden alındı

APPELBAUM, S., NADEAU, D., & CYR, M. (2008). "Performance Evaluation İn A Matrix Organization: A Case Study (part 2)", **Industrial and Commercial Training**, cilt 40, sayı 6, ss.195-299. https://www.researchgate.net/publication/235266826_Performance_evaluation_in_a_matrix_organization_A_case_study_Part_Two adresinden alındı

APPELBAUM, S., NADEAU, D., & CYR , M. (2009). "Performance Evaluation İn A Matrix Organization: A Case Study (part 3)", **Industrial and Commercial Training**, cilt 41, sayı 1, ss.9-14. https://www.researchgate.net/publication/247617838_Performance_evaluation_in_a_matrix_organization_A_case_study_part_3 adresinden alındı

ARISOY, B. (2017). "Performans Yönetiminde Koçluk", **Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, cilt 2, sayı 2, ss.132-136. https://dergipark.org.tr/tr/pub/fesa/issue/30912/339205 adresinden alındı

AŞIK, N. A. (2018). "Örgüt İklimi ve İşe Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi**, cilt 2, sayı 1, ss.29-41. https://dergipark.org.tr/tr/pub/guntad/issue/38048/412682 adresinden alındı

ATAK, M. (2011). "Örgütsel Bilginin Yönetimi Ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri", **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, cilt 13, sayı 2, ss.155-176. https://www.researchgate.net/publication/270935678_Orgutsel_Bilginin_Yonetimi_Ve_Ogrenen_Organizasyon_Yazinindaki_Yeri adresinden alındı

AYKAR, F., & Tomris, S. (1981). "Örgüt Kuramında Merkezkaçlaşma-Kontrol Alanı İlişkisi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 10, sayı 1, ss.171-190. https://arastirmax.com/tr/publication/istanbul-universitesi-isletme-fakultesi-dergisi/10/1/orgut-kuraminda-merkezkaclasma-kontrol-alani-iliskisi/arid/9b54a0d5-5873-48da-9524-e8978de45bdc adresinden alındı

BAŞER, G. (2019). "Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme Sürecine Yönelik Bir Değerlendirme", **Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi**, sayı1, ss.1-12. https://dergipark.org.tr/tr/pub/sayod/issue/44297/522561 adresinden alındı

BURTON, R. M., OBEL, B., & Håkonsson, D. D. (2015). "How to get The Matrix Organization to Work", **Journal of Organization Design,** cilt 4, sayı 3, ss.37-45. https://www.jorgdesign.net/article/view/22549 adresinden alındı

ÇİÇEK, E. (2009). "İşletmelerin Rekabet Avantajı Sağlamasında Bilgi Yönetiminin Rolü", **İşletmelerin Rekabet Avantajı Sağlamasında Bilgi Yönetiminin Rolü,** cilt 12, sayı 1-2, ss.67-77. https://dergipark.org.tr/tr/pub/selcuksbmyd/issue/11300/135039 adresinden alındı

ÇORAK, A. (2015). "Proje Yönetimi", **Demiryolu Mühendisliği Derneği**, sayı 2, ss.52-54. https://dergipark.org.tr/tr/pub/demiryolu/issue/35063/449749 adresinden alındı

DAL, V. (2006). "Türk Hazır Giyim Sanayiinde Matriks Organizasyon Uygulaması", **Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, sayı 9, ss.1-14. https://arastirmax.com/tr/publication/akademik-bakis/9/turk-hazir-giyim-sanayiinde-matriks-organizasyon-uygulamasi/arid/aa91dea6-e263-480b-8331-e1d648ee2d3f adresinden alındı

DERİN, N., & DEMİREL, E. T. (2011). "Örgütsel Yaratıcılığın Self Organizasyon Oluşumuna Etkisi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 3, sayı

2, ss.255 - 264. https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16338/171066 adresinden alındı

DİKİLİ, A. (2012). "Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 17, sayı 2, ss.473-484. https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20821/222865 adresinden alındı

DİKMEN, B., & ÖZPEYNİRCİ, Ö. (2010). "Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri İle Melez Bir Yöntem Uygulaması", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** cilt 28, sayı 1, ss.71-104. https://dergipark.org.tr/tr/pub/huniibf/issue/29084/311234 adresinden alındı

DREJER, A. (2002). "Situations For İnnovation Management: Towards a Contingency Model", **European Journal of İnnovation Management**, cilt 5, sayı 1, ss.4-17. https://www.researchgate.net/publication/235281783_Situations_for_innovation_management_Towards_a_contingency_model adresinden alındı

EDİNSEL, S., & ADIGÜZEL, O. (2014). "Edgar Schein'in Kariyer Çapaları Işığında Burçlar ve İş Tatmini Arasındaki İlişki", **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakltesi Dergisi**, cilt 4, sayı 2, ss.158-177. https://dergipark.org.tr/tr/pub/iibfdkastamonu/issue/29241/313870 adresinden alındı

EREN, E. (1981). "İşletmelerde Matriks Örgütleme ve Sorunları", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 10, sayı 1, ss.5-10. https://arastirmax.com/en/publication/istanbul-universitesi-isletme-fakultesi-dergisi/10/1/isletmelerde-matriks-orgutleme-v-e-sorunlari/arid/e193c11c-cade-4b6b-83e3-945001f05427 adresinden alındı

EREN, M. Ş., TOKGÖZ, E., & SAYLAN, O. (2014). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerindeki Etkisi: İş Zenginleştirme ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 19, sayı 2, ss.89-106. https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20815/222684 adresinden alındı

ERGENELİ, A., & ALSIRT, A. B. (2003). "Proje Yöneticilerinin Çatışmalara Karşı Kullandıkları Yaklaşımlar: Matriks Örgütte Bir Uygulama", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, cilt 58, sayı 3, ss.89-104. https://dergipark.org.tr/tr/pub/ausbf/issue/3095/42844 adresinden alındı

GRUBENMANN, S. (2016). "Matrix Organisation", **Journalism Practice**, cilt 11, sayı 4, ss.1-19. https://www.researchgate.net/publication/294120670_Matrix_Organisation adresinden alındı

GÜZ, H. (2000). "Örgütlenme Ve Halkla İlişkilerde Örgütlenme Model Denemeleri: Matris Örgüt Kavramı", **Selçuk İletişim**, cilt 1, sayı 2, ss.63-72. https://dergipark.org.tr/tr/pub/josc/issue/19000/200913 adresinden alındı

HAYIRLIOĞLU, E., & HAYIR KANAT, M. (2015). "Rotasyon Kavramı ve Rotasyonunun Okul Müdürlerinin Eğitim Liderliğine Etkisi", **Uluslararası Alan Eğitimi Dergisi**, cilt 1, sayı 2, ss.23-37. https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijofe/issue/8543/105995 adresinden alındı

HELVACI, M. A. (2002). "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, cilt 35, sayı 1, ss.155-169. https://dergipark.org.tr/tr/pub/auebfd/issue/38408/445480 adresinden alındı

İLERİ, H., KARAMAN, A., & ENGİZ, G. (2009). "Çalışanlarda Kariyer Tatmini Ye Örgütsel Bağlılık İlişkisi", **Çalışanlarda Kariyer Tatmini Ye Örgütsel Bağlılık İlişkisi**, cilt 12, sayı 1-2, ss.78-96. https://dergipark.org.tr/tr/pub/selcuksbmyd/issue/11300/135045 adresinden alındı

İLLEEZ, A. A., & GÜNER, M. (2006). "Personel Performans Değerlendirme Ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi", **Tekstil ve Konfeksiyon**, cilt 16, sayı 1, ss.325-327. https://dergipark.org.tr/tr/pub/tekstilvekonfeksiyon/issue/23622/251584 adresinden alındı

İRMİŞ, A., & BAYRAK, S. (2001). "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi", **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt 1, sayı 1-2, ss.177-

186. https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28441/302972 adresinden alındı

İŞCAN, Ö. F., & KAYĞIN, E. (2009). "Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 13, sayı 2, ss.213-224. https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunisosbil/issue/2824/38139 adresinden alındı

KARGÜL, İ. D. (1984). "Matriks Yönetim Şekli", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, cilt 43, sayı 1-4, ss. 151-160. https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuifm/issue/840/9298 adresinden alındı

KATZ, R., & ALLEN, T. J. (1983). "Project Performance and the Locus of Influence in the R & D Matrix", **The Academy of Management Journal**, cilt 28, sayı 1, ss. 1-33. https://www.researchgate.net/publication/37593347_Project_Performance_and_the_Locus_of_Influence_in_the_R_D_Matrix adresinden alındı

KIVANÇ, M. M. (1999). "Hastanelerde Matris Organizasyon Uygulamaları ve Üniversite Hastanelerinde Matris Yapının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İ.Ü. F.N.H.Y.O Hemşirelik Bülteni**, cilt 11, sayı 44, ss.37-48. https://dergipark.org.tr/tr/pub/fnjn/issue/9040/112715 adresinden alındı

KNEZ, M., & SIMESTER, D. (1999). "Firm-Wide Incentives and Mutual Monitoring at Continental Airlines", **Journal of Labor Economics**, cilt 19, sayı 4, ss.743-772. https://www.researchgate.net/publication/24099817_Firm-Wide_Incentives_and_Mutual_Monitoring_at_Continental_Airlines adresinden alındı

KÖMÜRLÜ, R., & TOLTAR, L. (2018). "İnşaatta Proje Yönetimi; Projenin Başarısına Etkisi", **Mimarlık ve Yaşam**, cilt 3, sayı 2, ss.249-258. https://dergipark.org.tr/tr/pub/my/issue/38871/488853 adresinden alındı

KUPRENAS, A. J. (2003). "Implementation And Performance Of A Matrix Organization Structure", **International Journal of Project Management**, cilt 21, sayı 1, ss.51-62. https://www.researchgate.net/publication/222560147_Implementation_and_performance_of_a_matrix_organization_structure adresinden alındı

LEVINTHAL, D. A., & WORKLEWICZ, M. (2018). "Are Two Heads Better than One: The Multi-Authority Form and Organizational Adaptation", **Organization Science**, cilt 29, sayı 2, ss.207-224. https://www.researchgate.net/publication/315337423_Are_Two_Heads_Better_than_One_The_Multi-Authority_Form_and_Organizational_Adaptation adresinden alındı

NICHOLSON, N. (1998). "How Hardwired is Human Behavior?", **Harvard Business Review**, cilt 76, sayı 4, ss.134-147. https://hbr.org/1998/07/how-hardwired-is-human-behavior adresinden alındı

OTLUOĞLU, K. Ö. (2014). "Kariyer Olgusunun Kavramsallaştırılmasında Kullanılan Metaforlar", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, cilt 14, sayı 2, ss.221-230. https://dergipark.org.tr/tr/pub/eab/issue/40006/475620 adresinden alındı

ÖZALP, İ. (1988). "Matriks Organizasyon Yapısı", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 6, sayı 1, ss.19-31. https://dergipark.org.tr/tr/pub/anadoluibfd/issue/49552/634537 adresinden alındı

ÖZDEMİR, L., & SÖNMEZ, R. V. (2018). "Örgütsel Kültürün Ürün İnovasyonu Üzerinde Etkisine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, cilt 9, sayı 21, ss.14-26. https://dergipark.org.tr/tr/pub/vizyoner/issue/38485/397624 adresinden alındı

ÖZMEN, F., & ÜZMEZ, İ. T. (2007). "Örgürsel Etkililik Açısından Performans Değerlendirme-İş ve Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme Süreci", **Education Sciences**, cilt 2, sayı 1, ss.15-30. https://dergipark.org.tr/tr/pub/nwsaedu/issue/19837/212530 adresinden alındı

SUVACI, B., & PAŞAOĞLU BAŞ, D. (2018). "Banka Çalışanlarının Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları", **Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi**, cilt 8, sayı 1, ss.113-140. https://dergipark.org.tr/tr/pub/ckuiibfd/issue/38041/375937 adresinden alındı

SY, T., & Côté, S. (2004). "Emotional İntelligence: A Key Ability To Succeed İn The Matrix Organization", **Journal of Management Development**, cilt 23, sayı 5, ss.437-455.

https://www.researchgate.net/publication/242024660_Emotional_intelligence_A_key_ability_to_succeed_in_the_matrix_organization adresinden alındı

SY, T., & D'ANNUNZIO, L. S. (2005). "Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives", **Human Resource Planning**, cilt 28, sayı 1, ss.39-48. https://www.semanticscholar.org/paper/Challenges-and-Strategies-of-Matrix-Organizations%3A-Sy-D%27Annunzio/381b381f543737bbd2eea6868df958c4d9f86112 adresinden alındı

ŞAHİN BALTACI, H., & SELVİTOPU, A. (2012). "Öğretmenlerin Emeklilik Dönemine ve Emekliliğe Hazırlık Eğitimine İlişkin Görüşleri", **İlköğretim Online**, cilt 11, sayı 3, ss.800-812. https://dergipark.org.tr/tr/pub/ilkonline/issue/8588/106729 adresinden alındı

TAŞKIN, E. (1987). "İşletme Yönetimi ve Matriks Organizasyon", **İstanbul Üniversitesi İktyisat Fakültesi Mecmuası**, cilt 45, sayı 1-4, ss.277-283. https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuifm/issue/835/9182 adresinden alındı

TÜZ, M. V. (2003). "Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar", **Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 4, sayı 4, ss.169-176. https://dergipark.org.tr/tr/pub/sosbilder/issue/23119/246943 adresinden alındı

ÜLBEĞİ, İ. D., ÖZGEN, H. M., & ÖZGEN, H. (2013). "Örgütsel Ortamda İstismarcı Yönetim ve İzlenim Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 22, sayı 2, ss.1- 4. https://dergipark.org.tr/tr/pub/cusosbil/issue/4393/60445 adresinden alındı

VENTURA, K., & SOYUER, H. (2016). "İşletmelerde Yenilik Yönetimi ve Araştırma Geliştirme-Pazarlama-Üretim Entegrasyonunda Bilgiye Dayalı Yenilik Yaklaşımı", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, cilt 16, özel sayı, ss.41-50. https://dergipark.org.tr/tr/pub/eab/issue/39964/474962 adresinden alındı

VURAL, M., & SAĞLAM, N. (2019). "Bankacılık Sektöründe Kariyer Yönetimi", **Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi**, cilt 14, sayı 55, ss.231-242. https://dergipark.org.tr/tr/pub/abmyoder/issue/51713/6 adresinden alındı

YAPRAK, Ş., HOTAMIŞLI, M., & GEREK, M. (2010). "Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", **Süleyman Demirel İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 15, sayı 1, ss.399-421. https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20828/223065 adresinden alındı

YILMAZER, A. (2011). "Takım Esaslı Performans Ölçme Sistemlerinin Uygulanmasında Etkili Olan Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir İnceleme", **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, cilt 6, sayı 2, ss.114-124. https://dergipark.org.tr/tr/pub/beyder/issue/3475/47279 adresinden alındı

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

FORD, R. C., & RANDOLPH, W. A. (1992). "Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management", https://www.thefreelibrary.com/Cross-functional+structures%3a+a+review+and+integration+of+matrix...-a012720959, (Erişim Tarihi: 19.07.2020).

Türk Dil Kurumu. "Başarım", 24.02.2019 tarihinde Türk Dil Kurumu Sözlükleri: https://sozluk.gov.tr adresinden alındı

Türk Dil Kurumu. "Kariyer", 24.02.2019 tarihinde Türk Dil Kurumu Sözlükleri: https://sozluk.gov.tr adresinden alındı

Türk Dil Kurumu. "Kariyer", 24.02.2019 tarihinde www.nisanyansozluk.com: https://www.nisanyansozluk.com/?k=kariyer adresinden alındı

Türk Dil Kurumu. "Organizasyon", 15.10.2018 tarihinde Türk Dil Kurumu Sözlükleri: https://sozluk.gov.tr adresinden alındı

Türk Dil Kurumu. "Performans", 25.05.2020 tarihinde Türk Dil Kurumu Sözlükleri: https://sozluk.gov.tr adresinden alındı

Türk Dil Kurumu. "Uzman", 25.05.2020 Türk Dil Kurumu Sözlükleri: https://sozluk.gov.tr adresinden alındı

TEZLER

AKÇAKANAT, T. (2009). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama",

(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta, TÜRKİYE.

AKGÜN, A. (2008). "Çatışma Yönetim Stratejilerinin Proje Başarısına Etkisi", (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, TÜRKİYE.

ALSIRT, A. B. (2000). "Matriks Organizasyonlarda Karşılaşılan Çatışmalara Karşı Alınması Gereken Önlemler ve Çözüm Önerileri: Bir Türk İnşaat Şirketine İlişkin Araştırma", (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, TÜRKİYE.

ARİŞ, E. (2018). "Proje Bütçesi Sapmalarının Şirket Karlılığı Üzerine Etkisi", (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, TÜRKİYE.

ARSLANER, G. (1997). "Matriks Organizasyon ve Türkiye Vagon Sanayi A.Ş.' de Matriks Yapının Tasarlanması", (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, TÜRKİYE.

AŞÇIOĞLU, V. (2007). "İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir, TÜRKİYE.

BAĞCI, Z. (2002). "KOBİ'lerde Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, TÜRKİYE.

BULUT, D. (1993). "Hastane İşletmelerinde Matriks Organizasyon Yapısı ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, TÜRKİYE.

CANYAŞ, H. (1989). "Maltepe Askeri Lisesi'nde Bir Matris Yönetim Modeli Denemesi", (Yayınlanmamış doktara tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, TÜRKİYE.

CERİT, Ö. U. (2007). "İşletmelerde Kariyer Planlaması ve Çalışanların Mesleki Tükenme Düzeyi", (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Adnan Menderes

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Aydın, TÜRKİYE.

CIGARA, İ. (2019). "Güncel Kariyer Yaklaşımları: Türkiye'de 2012-2019 Yılları Arasında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarının İçerik", (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, TÜRKİYE.

ÇELİK, T. Z. (2013). "Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi ve Dicle Üniversitesi Hastanesinde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Diyarbakır, TÜRKİYE.

ÇİLİNGİR, N. (2014). "Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Osmaniye, TÜRKİYE.

ÇITA, K. (2013). "Çalışanların Performans Yönetimi Sistemini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Bilimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İzmir, TÜRKİYE.

ERDAMAR, B. (1994). "Yönetimde Matris Organizasyon ve TRT İstanbul Radyosu Uygulaması", (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, İstanbul, TÜRKİYE.

ERGÜNAY, S. E. (2003). "İşletmelerde Matriks Organizasyon ve Matriks Organizasyon Yapısının Takım Başarısına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış master tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, TÜRKİYE.

EYİNÇ, D. (1992). "Matriks Organizasyonu ve Türkiye'de Uygulamaları" (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, TÜRKİYE.

FINDIKLI, F. (2008). "Performans Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği" (Yayınlanmamış yüksek lisasn tezi), Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Kütahya, TÜRKİYE.

GAZİOĞLU, A. S. (1994). “Büyük Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapıları ve Teknolojik Yeniliklerin Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkileri”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Organizasyon ve İşletme Politikası Bölümü, İstanbul, Türkiye. https://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=4bcbc9e4-d10a-4947-a41e-b059e9ea6463%40pdc-v-sessmgr04&bdata=Jmxhbmc9dHImc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=ist.721082&db=cat03261a adresinden alındı

GÜNGÖR, U. (2016). “Kariyer Yönetimi: Bir Güvenlik Kuruluşunda Sistem Modellemesi”, (Yayınlanmamış yüskek lisans tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Ankara, TÜRKİYE.

GÜRÇAY, G. (2019). “Örgütsel Körlük, Silo Sendromu ve Örgüt İklimi İlişkisi: İnşaat Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış doktora tezi), İstanbbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, TÜRKİYE.

İŞERİ, M. (1989). “Endüstri İşletmelerinde Basit Örgütsel Yapıdan Matris Örgüt Yapısına Dönüşümün İrdelenmesi”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, TÜRKİYE

KIVANÇ, M. M. (1997). “Hastanelerde Matris Organizasyon Uygulamaları ve Bir Üniversite Hastanesinde Matris Yapının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış doktora tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, TÜRKİYE.

KURŞUNOĞLU, Z. (2017). “Proje Yönetiminde Başarı Kriterleri Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, TÜRKİYE.

KÜRKÇÜOĞLU, A. (2006). “Proje Yönetiminde 1.HİBM.K.LIĞI ISO 14000 Çalışmaları Proje Yönetimi Uygulaması”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, TÜRKİYE.

ÖSKİPER, Y. (2004). “Yeniden Yapılandırma Sürecinde Oluşan Örgütsel Çatışmaların Çözümünde İletişim: X Proje Direktörlüğüne Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara, TÜRKİYE.

ÖZKAYA, S. (2013). "Perfromans Yönetimi ve Kamu Sektöründe Perfromans Yönetimi", (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, TÜRKİYE.

SÖNMEZ, K. (1995). "İşletmelerde Bölümlere Ayırma Sistemlerinden Biri Olan Matriks Organizasyon Yapısı ve Bu Yapıda İşletme Yönetiminin Karşılaşabileceği Sorunlara Çözüm Önerileri", (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir, TÜRKİYE.

TOPRAK, C. (2005). "Kariyer Geliştirme Ve Kariyer Geliştirme Amacına Yönelik XZL Enerji Ve Üretim Şirketi Terfi Ve Yedek Planlaması Modeli" (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, TÜRKİYE.

TOPRAK, S. H. (2010). "Otomotiv Sektöründe Proje Yönetimi ve Proje İşgücü Planlaması" (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, TÜRKİYE.

TURAN, S. (1995). "Hastanelerde Matriks Organizasyon İşleyişinin Hemşireler Üzerindeki Etkileri, Yarattığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri" (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, TÜRKİYE.

TURHAN, A. (2002). "Proje Yönetiminde Matriks Organizasyon ve Bir Örnek İnceleme" (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, TÜRKİYE.

YAZGAN, K. (1989). "Matriks Organizasyon Yapısı ve Uygulamaları", (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, TÜRKİYE.

YURTSEVEN, S. (2019). "Örgütsel Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı , Denizli, TÜRKİYE.

DİĞER KAYNAKLAR

4857 sayılı İş Kanunu: Madde 15 https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf adresinden alındı

IX. EKLER

Ek A: Görüşme Formu

Ek B: Etik Kurul Kararı

EK A: Görüşme Formu

Okul Adı	İstanbul Aydın Üniversitesi
Fakülte	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	İnsan Kaynakları Yönetimi (Yüksek Lisans) (Tezli)
Öğrenci Adı-Soyadı	Aziz ARSLAN

Değerli Katılımcı,

Ekte yer alan sorular, Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE danışmanlığın da yürütülmekte olan **"Matriks Organizasyon Yapısındaki Performans Değerlendirici Sorunsalı Üzerinden Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi"** adlı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Sorulara verilen cevaplar belirtilen tez çalışması dışında başka bir amaçla kullanılmayacak olup, çalışmada bilimsel etik kurallarına uygun olarak hareket edilecektir.

Katılımınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım

Aziz ARSLAN

Firma Adı	
Sektör	
Firmanın Kuruluş Yılı	
Firmanın Aktif Olduğu Pazar	
Çalışan Sayısı	

Ad-Soyad	
Eğitim Durumu	
Görevi/Pozisyonu	
Görev Yaptığı Departman	
İlgili Departmanda Çalışma Süresi	
Toplam Mesleki Deneyim Süresi	

KİŞİYE İLİŞKİN GENEL SORULAR

1- Bize kısaca kendinizi tanıta bilir misiniz?

ŞİRKETE İLİŞKİN GENEL SORULAR

1- Şirketin tarihi hakkında bilgi verebilir misiniz?

2- Şirketin temel değerleri, vizyon ve misyonu nedir?

3- Şirketin insan kaynakları departmanının bugüne kadar olan gelişimini anlatabilir misiniz?

Şirket kurulduğundan beri insan kaynakları departmanı var mı?

4- Şirketin insan kaynakları politikası nedir?

PERFORMANS DEĞERLENDİRME ve KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İLGİLİ SORULAR

1- Kurumunuzun performans değerlendirme sistemi etkin olarak ne kadar süredir kullanılmaktadır?

2- Kurumunuzda hangi performans değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır?

3- Çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan kriterler nelerdir?

4- Değerlendirme sonuçlarının analizi kimler tarafından yapılıyor?

5- Kurumunuzda yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirme ve sonuçlarını çalışanlarla görüşme yetkinliğine sahip midir?

6- Çalışanların bireysel performansının değerlendirilmesine ilişkin eleştiri ve önerileriniz nelerdir?

7- İşletmenizde uygulanmakta olan kariyer yönetimi uygulamaları varsa nelerdir? Kısaca bahseder misiniz?

8- İşletmenizde kariyer planlaması yapılmakta mıdır? Kısaca bahseder misiniz?

9- İlave etmek istediğiniz başka bir şey var mı?

Ek B: Etik Kurul Kararı

ÖZGEÇMİŞ