



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:21.02.2019 ✓Accepted/Kabul:12.12.2019

DOI: 10.30794/pausbed.530344

Araştırma Makalesi/ Research Article

Mert, İ. S. (2020). "Performans Geribildirimi Üzerine Keşfedici Bir Araştırma" *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 38, Denizli, s. 133-148.

PERFORMANS GERİBİLDİRİMİ ÜZERİNE KEŞFEDİCİ BİR ARAŞTIRMA

İbrahim Sani MERT*

Özet

Bir insan kaynakları fonksiyonu olan performans yönetiminin en hassas faaliyeti performans değerlendirmedir. Performans değerlendirmede ise performansa yönelik geri bildirim verilmesi adeta bu sürecin yumuşak karnıdır. Bu çalışma ile performans geri bildirimine yönelik keşfedici nitel bir araştırma yapılarak, insan kaynakları yöneticisi, hat yöneticisi ve yönetici olmayan toplam 89 katılımcı ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatla, yönetici ve çalışanlar açısından performans görüşmelerinin etkili yapılmamasının nedenleri, çalışanların performanslarına ilişkin farkındalık durumları, daha iyi bir performans geri bildirimini verebilmek için nelerin yapılması gerektiği araştırılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuş ve araştırma konularına ilişkin oluşturulan alt kategoriler belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Performans Değerlendirme, Performans Yönetimi, Performans Geribildirimi, İnsan Kaynakları Yönetimi.*

JEL Sınıflandırması: M10, M12, M19.

AN EXPLORATORY RESEARCH ON PERFORMANCE FEEDBACK

Abstract

The most sensitive activity of performance management - one of the human resource management's function - is the performance evaluation. Performance feedback is the achilles' heel of performance appraisal. In this study, by following the steps of exploratory qualitative research, the data was collected via semi-structured interviews that were conducted on 89 participants, including human resources manager, line manager and non-executives. The participants were asked to explain the reason for not conducting effective performance interviews, the unaware knowledge of the employees' performance, and the factors that may increase the effectiveness of the performance feedback. The gathered data were subjected to content analysis and the categories and sub-categories related to the research subjects were determined.

Keywords: *Performance Evaluation, Performance Management, Performance Feedback, Human Resources Management.*

JEL Classification: M10, M12, M19.

*Prof. Dr., Antalya Bilim Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ANTALYA.
e-posta: ibrahim.mert@antalya.edu.tr (orcid.org/0000-0002-2850-1865)

1. GİRİŞ

Günümüzün yoğun rekabet ortamında, gerek kamu gerek özel sektörde olsun her türlü kurum, kuruluş veya organizasyon, sahip olduğu insan kaynağını en etkili ve verimli şekilde kullanma çabasında olmalıdır. Aksi halde, misyon ve vizyonunu gerçekleştiremeyecek ve yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürmeyecektir. Bu nedenle, insan kaynağının etkili bir şekilde yönetilebilmesi gerekir.

İnsan kaynağının etkili yönetilmesinde, İKY'nin (İnsan Kaynakları Yönetiminin) temel işlevleri olan; iş analizi ve iş tasarımı, insan kaynakları planlaması, işe alım ve işgören seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret ve ödül yönetimi gibi işlevler dikkate alındığında, bu işlevler arasında performans yönetiminin ayrı bir yeri olduğu görülür. Nitekim, Performans değerlendirme insan kaynaklarının en önemli fonksiyonu olarak kabul edilmektedir (Cardy ve Dobbins 1994; Selvarajan ve Cloninger 2008). Bu yönüyle performans yönetimi ve performans değerlendirme, modern örgütler için, örgüt politikalarına insan kaynakları yönetimi aktivitelerini entegre etmekle, örgüt stratejisinin bir parçası haline gelmiştir (İjadi-Maghsoodi vd., 2018). Çünkü performans yönetimi performans değerlendirme ile elde ettiği çıktıları diğer bir ifade ile bulguları, diğer insan kaynakları yönetim işlevlerine girdi olarak verir. Dolayısıyla bu işlevler performans değerlendirmenin bulgularıyla şekillenir. Örneğin, çalışanların performansına göre ücret belirlenmesi, çalışanların performansına göre eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi söz konusudur.

Performans değerlendirme ile ilgili yazın incelendiğinde örgütlerde kullanılacak en uygun performans yönteminin ne olduğuna dair yapılan çalışmaların (Örn., İjadi Maghsoodi vd., 2018; Turgut ve Mert, 2014; Mert vd., 2010), performans değerlendirme görüşmelerinin ve geri bildirim en etkili şekilde nasıl yapılacağına yönelik yapılan çalışmaların (Örn., Asmuß, 2008; Grote, 2000; Losyk, 2002), farklı performans değerlendirme yöntemlerinin geri bildirim verme etkinliği üzerindeki etkisine yönelik yapılan çalışmaların (Örn., Hom vd., 1982) ön plana çıktığı görülmektedir.

Örgütsel stratejinin gerçekleştirilmesinde önemli bir yer tutan performans yönetimi amacının, en genel anlamda çalışanların performansını arttırmak ve işgören gayretinin örgütün hedefleriyle eşleştirilmesi olduğu dikkate alındığında, bu süreçte çalışanlara performanslarına yönelik geri bildirim verilmesi ön plana çıkar.

Performans geri bildirimi örgütsel davranış yazınında genişçe araştırılmaya başlanmış bir konudur. Bununla birlikte en etkili geri bildirim şekline yönelik net ve kabul görmüş bir tespit yapılamamıştır (Choi vd., 2018). Performans geri bildirimde olumsuz geri bildirim önemli bir konu olduğu dikkate alındığında yöneticilerin performansını değerlendirdikleri çalışanlara olumsuz geri bildirimi nasıl ve ne şekilde vermeleri gerektiğine yönelik çalışmalar bu konuda kullanılacak taktikler, modeller araştırılmıştır (Brown vd., 2016; Ilgen ve Davis, 2000; Larson, 1984).

Eğer performans geri bildirimi uygun yapılmazsa, yarardan çok zarar getirebilecektir (Aguinis vd., 2012). Bu nedenle, performans yönetiminde kritik olan hususlardan biri çalışanlara etkili bir performans geri bildirimi verilmesidir. Ancak gerek uygulamadan elde edilen tecrübeler gerekse yapılan araştırmalar (Örn., Ilgen ve Davis, 2000; İjadi-Maghsoodi vd., 2018), organizasyonlarda performans geri bildiriminin istenen şekilde yapılamadığını/ yapılmadığını ve bu konuda eksikliklerin ve yetersizliklerin olduğunu göstermektedir.

Performans geri bildirimine yönelik yapılan birçok araştırma, performans görüşmelerinin stratejik amaçlar üzerindeki olumlu etkisi ve performans görüşmelerinin nasıl bir yapıda olduğuna odaklanmış olsa da, performans değerlendirme görüşmeleri dolayısıyla da performans geri bildiriminin gerçekte nasıl olduğunu ve olması gerektiğini inceleyen çalışmaların sayısı nispeten azdır (Asmuß, 2008).

Performans geri bildirimini ne şekilde, hangi sıklıkla, nerede, nasıl yapılacağına yönelik araştırmalarda ortak kabul gören sonuçlara ulaşılamamıştır (Larson vd., 1986). Performans geri bildirim özellikleri olarak; geri bildirim kaynağı, geri bildirimde kullanılan araçlar, geri bildirim sıklığı, geri bildirim katılacak kişiler, geri bildirim özerkliği, geri bildirim içeriği şeklinde alt başlıklar sıralanabilir (Alvero, Bucklin ve Austin, 2001). Bu alt başlıklar, performans geri bildirimi ve bu geri bildirimde yapılan görüşme, etkileşim ve iletişimin, kültürel faktörlerden oldukça etkilenen bir yapıda olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, performans geri bildirimine yönelik yapılan

araştırmaların daha çok keşfedici nitel araştırmalar şeklinde yapılmasına ihtiyaç olduğu ortadadır. Nitekim, Mert ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada, astlarına karşı adaletsizlik olarak değerlendirilen, ayrımcı strateji kullanan yöneticilerin daha eşitlikçi, tüm astlarına daha adil davranmaya gayret gösteren yöneticilere oranla daha başarılı olarak algıladıkları ve lider olarak kabul edilmelerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir (Mert vd., 2011). Böyle bir tespit toplulukçu bir kültüre sahip ülkemizde performansa yönelik geri bildirim doğru ve etkili bir şekilde verilmesi için daha kapsamlı ve keşfedici araştırmalar yapılmasına olan ihtiyacı göstermektedir.

Ayrıca, değerlendirici durumundaki yöneticilerin, çalışanlara performanslarına yönelik geri bildirim vermedeki isteksizliklerinin, performans değerlendirme sisteminin etkilerini azaltan nedenlerden biri (Mert, 2011) olduğu dikkate alınırsa, bu yönde yapılacak keşfedici nitel araştırmalara duyulan ihtiyaç belirginleşmektedir. Benzer şekilde, insan kaynakları uygulamaları ve özellikle de performans yönetim ve değerlendirme sistemlerinin kültürel özelliklerden etkilendiği düşünülürse (Gürbüz ve Mert, 2008), gerek ulusal kültür gerekse daha alt kültür olan örgütsel kültürün, performans yönetim ve değerlendirme süreçlerinde dikkate alınmasının gerekliliği daha iyi anlaşılır.

Örgütsel performans üzerinde insan kaynaklarının etkisi dikkate alındığında, özellikle seçim ve geliştirme uygulamalarının, çalışanların örgütte kalmalarını ve finansal performansı olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Bu insan kaynakları fonksiyonlarının performans değerlendirme sonuçlarına dayandığı dikkate alınırsa, ülkemizdeki İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen en büyük 500 firmasının örgütsel performansında insan kaynaklarının ve dolayısıyla bunların özünü oluşturan değerlendirmenin önemi belirginleşmektedir (Gürbüz ve Mert, 2011).

Yukarıda yapılan değerlendirmeler kapsamında, yapılan bu çalışmada;

- Yöneticiler ve çalışanlar açısından neden performans görüşmelerinin etkili olarak yapılmadığı,
- Çalışan ve yöneticilerinin performansa yönelik farkındalık durumları,
- Daha iyi bir performans görüşmesi yapabilmek için nelerin yapılması gerektiği,
- Performans geri bildirimini iyileştirilmesine yönelik yapılması gerekenler araştırılmıştır.

Yukarıdaki araştırma konuları kapsamında, yapılan bu çalışmanın amacı; performans geribildirimini nasıl yapıldığına yönelik bir inceleme yapılarak, performans geribildirimini etkinliğini azaltan nedenlerin ve performans geribildirimini daha etkili yapılabilmesine yönelik görüşlerin tespit edilebilmesidir.

Araştırmanın bir sonraki bölümde performans geri bildirimine yönelik yazın incelemesi yapılmış, müteakiben performans geri bildirimine yönelik katılımcılardan yarı yapılandırılmış görüşme yoluyla toplanan verilerin içerik analizleri yapılarak bulgular alt kategoriler altında incelenmiş ve son olarak da sonuç kısmında elde edilen bulgular gerek bundan sonraki yapılacak akademik çalışmalara gerekse bu konudaki uygulayıcılara ışık tutacak şekilde değerlendirilmiştir.

2.PERFORMANS GERİBİLDİRİMİ VE GÖRÜŞMESİ

İş yerinde performans, çalışanların önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak şekilde, görevlerini gereği gibi yapmaya yönelik ortaya konan iş, davranış, gayret vb. ifade eden bir kavramdır (Pugh, 1991). Diğer bir ifade ile, çalışanların işlerini etkili ve verimli bir şekilde yapmaya yönelik yaptıkları herşey performans kavramına dahil edilebilir. Bu nedenle, iş yerinde performansın değerlendirilmesi kaçınılmaz bir süreç olarak karşımıza çıkar. Bu süreç; iş standartlarının belirlenmesini, performansın ölçülmesini ve geribildirim verilmesini içerir (Dessler, 2017).

Performans geribildirimi, bireylerin davranışlarını değiştirmelerini sağlayan performans bilgileri olarak tanımlanabilir (Daniels, 2016). Çalışanlar yöneticilerinden performanslarına yönelik geri bildirim aldıklarında performanslarını geliştirmeye ve işyerinde olumlu sosyal davranışlarını daha fazla göstermeye çalışmaktadır. Dolayısıyla geri bildirim, hem iş performansını hem de örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesini olumlu yönde etkilemektedir (Vigoda-Gadot ve Angert, 2007). Bu nedenle, performans geri bildirimi örgütsel davranış yazınında genişçe araştırılmaya başlanmış bir konudur. Bununla birlikte, en etkili geri bildirim şekline yönelik net ve kabul görmüş bir tespit yapılamamıştır (Choi vd., 2018). Diğer yandan, sadece bireysel performansa değil,

grup performansında da performansa yönelik geri bildirim vermek önemli ve etkilidir (Peterson ve Behfar, 2003). Alınan geri bildirim çalışanların iş ve organizasyona karşı tutumlarında da etkili olur. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel adalet algısı, eğer bireylerin beklentilerinin dışında olumsuz bir geribildirim varsa olumsuz etkilenebilir (Lam vd., 2002). Performans geri bildirimi örgütsel boyutta, örgütsel amaçların daha iyi anlaşılmasında ve amaçların öncelik ve öneminin daha iyi benimsenmesinde etkilidir (Daniels ve Larson, 2002). Bunun bir nedeni olarak, performans görüşmelerinin sadece performans değerlendirme ve yönetimi ile olmayıp, aynı zamanda, örgüt içi iletişimde de önemli bir rol oynadığı söylenebilir (Asmuß, 2008). Dolayısıyla, örgütsel boyutta performans geri bildirimi örgütsel öğrenmeyi ve örgütsel performansı arttırmaktadır (Greve, 2003).

İKY yazını incelendiğinde, özellikle son yıllarda performans geri bildirimine yönelik araştırmaların ön plana çıktığı görülmektedir (Örn., Choi vd., 2018; Asmuß, 2008; Grote, 2000; Losyk, 2002; İjadi-Maghsoodi vd., 2018; Turgut ve Mert, 2014). Örgütsel davranış alanındaki bazı başlıca dergiler, örneğin Journal of Organizational Management gibi, konunun önemine binaen performans geri bildirimine yönelik özel sayılar çıkarmıştır (Houmanfar, 2013).

Yönetmel iş etiği yetkinliklerini belirleyen bir araştırmada, eşit işe eşit ücret, adaletli, dürüst olmak, çalışanların ödüllendirilmesi, disiplin gibi yetkinliklerin ön plana çıktığı (İbrahimoglu ve Mert, 2015) ve bu yetkinliklerin temelinde doğru bir performans değerlendirme sisteminin yattığı dikkate alınır, performans değerlendirmenin ve performans değerlendirmeye yönelik algının, aynı zamanda iş etiği ile de yakından ilgili oldu değerlendirilebilir. Bahse konu bu algıda, çalışanlarla yapılan performans görüşmesi ve geri bildirimi etkili bir husustur. Dolayısıyla performans geri bildirimi yönetsel iş etiği yetkinliklerinde kritik bir rol oynayacaktır.

Performans geribildiriminin çalışanlar ve yöneticiler açısından algılanması, değerlendirilmesi ve anlamlandırılması farklı açılardan olmaktadır. Örneğin, çalışanlar tarafından kendilerine geri bildirim istenmesi ve çalışanların kendilerine verilen geri bildirim cevap verme veya reaksiyon göstermeleri iki ayrı süreçtir. Bu kapsamda, Anseel ve arkadaşları (2011) tarafından geri bildirim verme şeklinin, hedeflere ulaşma ve geri bildirim karşı tepki arasındaki ilişkide moderatör değişken olma etkisine yönelik yaptıkları bir araştırma sonucunda, bireylerin geribildirim şekline yönelik arayışlarının onların performans düşüklüğüne bir çare olmadığı tespit edilmiştir (Anseel vd., 2011).

Farklı (çoklu) kaynaklardan alınan geri bildirim çalışanların performans seviyesini olumsuz etkilediği belirtilirken (Levy ve Cawley, 1998), çalışanların kendileri ile benzer demografik özelliklere sahip yöneticilerden aldıkları olumsuz geri bildirim daha ılımlı karşılamakta olduğu ve olumlu tepkiler verdiği bulunmuştur (Geddes ve Konrad, 2003).

Geribildirim almada çalışanlar tarafından çekinilen hususun zarar görmek olduğu belirlenmiştir. Nitekim, çalışanların yaptıkları işte en fazla stres yaratan hususun zarar görmek olduğu (Mert, 2018) dikkate alınır, geribildirim alırsa işine yönelik performans düşüklüğünün veya haksız değerlendirilme ihtimalinin çalışmada stress yaratabileceği değerlendirilebilir.

Çalışanlar açısından geribildirim, yukarıda bahsedilen etkilerine ek olarak, daha önce de vurgulandığı üzere, yöneticiler kapsamında da farklı etkileri söz konusudur. Performans geri bildirimi gerek birey gerekse takım performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa ve etkili bir performans geri bildirimi çalışanların motivasyonunu, bağlılıklarını, iş tatminlerini arttıracak olsa da, yöneticiler genellikle performansa yönelik geri bildirim vermeden rahatsızlık duyarlar (Aguinis vd., 2012). Bu durum genellikle olumsuz geribildirimde kendini gösterir. Ancak, performans geri bildirimde olumsuz geri bildirim önemli bir konu olduğu dikkate alındığında, yöneticilerin performansını değerlendirdikleri çalışanlara olumsuz geri bildirim nasıl ve ne şekilde vermeleri gerektiğine yönelik çalışmalar bu konuda kullanılabileceği taktikler, modeller de araştırma konusu olmuştur (Brown vd., 2016; İlgen ve Davis, 2000; Larson, 1984). Bu kapsamda, yöneticilerin genel olarak performans geribildiriminde nasıl bir tutum ve davranış gösterdiğine yönelik bazı araştırma bulguları ve değerlendirmeler aşağıdaki gibidir:

- Eğer performans değerlendirme sonuçları, insan kaynaklarının diğer fonksiyonlarında, diğer bir ifade ile yönetsel kararlarda etkili olarak kullanılacaksa, değerlendiricilerin daha yüksek not verme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir (Shore vd., 1998).

• Eğer yöneticiler değerlendirdikleri konulara ilişkin performanslarını değerlendirdikleri kişilere yönelik geri bildirim verme durumunda olurlarsa, notları yükseltme, daha fazla not verme veya daha olumlu değerlendirme yapma eğilimine girmektedir (Shore vd.,1998).

• Olumsuz geri bildirim vermek yöneticiler için problemlili bir konudur. Olumsuz geri bildirim çalışanların performansının yükseltilmesinde, geliştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olmasına karşın, çalışanların bu tür geri bildirimlere tepkisi olumsuz olmakta ve çalışanlar kendilerine yapılan geri bildirimde hasmane tutum ve davranışla karşılık verebilmektedir (Brown vd., 2016).

• Olumsuz geri bildirimde karşı gösterilen tepkiler, performansın istenildiği gibi geliştirilmesine engel olacaktır. Hatta alışan daha iyi bir performans göstermek kapasitesine sahip olsa bile, geribildirimde olumsuz tepki göstermesi durumunda performansta olumlu bir gelişme olmamaktadır (Ilgen ve Davis, 2000)

• Olumsuz geri bildirim verme yöneticiler açısından bir ikilemdir. Bir çok yönetici performans geribildiriminin verilmesinin gerekli olduğuna inansa da çoğunlukla olumsuz bir tepki ile karşılaşma durumu söz konusu olabileceğinden geribildirim vermek istemez (Ilgen ve Davis, 2000).

• Yapılan araştırmalar geri bildirim vermek durumu söz konusu olduğunda yöneticilerin gerçekten daha yüksek bir değerlendirme yapma eğiliminde olabileceğini göstermektedir. Bu durum elbette yönetimin temeli olan adalet açısından yanlış bir tutumdur. Yönetimde cesaretin önemi dikkate alındığında (Mert, 2007) alışanları doğru ve adaletli şekilde ynetilmelerinde onlara verilecek doğru bir performans geri bildirimini yöneticisinin cesaretinin de bir anlamda somutlaşmış bir şekli olarak değerlendirilebilir.

• Geribildirim bir yönüyle, yönetici ve çalışanın uzlaşacağı bir srecedir. Bu uzlaşma sürecinde etkili bir iletişim kurulabilmesi önündeki engeller ortadan kaldırmalıdır. Işten ve Mert (2018) tarafından yapılan bir çalışmada, bu kapsamdaki iletişim engelleri; fiziki iletişim engelleri, sistemin bilinmemesi, kişisel iletişim yetersizliği, çevrenin olumsuz etkisi şeklinde belirlenmiştir.

Günümüzün dinamik çevresinde faaliyet gösteren organizasyonlar için en uygun performans değerlendirme yöntemlerinin seçim süreci karmaşık bir sorundur. Modern organizasyonlarda performans değerlendirmesi, iş politikaları ve insan kaynakları faaliyetlerini bütünleştirmeye yönelik stratejik yaklaşımın bir parçası haline gelmiştir (Ijadi-Maghsoodi vd., 2018).

Ancak, performans geri bildiriminin uygun yapılmadığı takdirde, yarardan çok zarar getirebileceği de dikkate alınmalıdır (Aguinis, Gottfredson ve Joo, 2012). Bu nedenle, Performans değerlendirme görüşmelerinin ve geri bildirim en etkili şekilde nasıl yapılacağına yönelik yapılan çalışmalar giderek artmaktadır (rn., Asmuß, 2008; Grote, 2000; Losyk, 2002).

Alvero ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan geri bildirim kaynağı, geri bildirimde kullanılan araçlar, geri bildirim sıklığı, geri bildirimde katılacak kişiler, geri bildirim özerkliği, geri bildirim içeriğini araştıran bir çalışmada, geribildirim verilme şekline yönelik olarak:

• Geri bildirim en çok ilk seviyedeki diğer bir ifade ile bağlı olunan ilk yöneticilerden çalışanlara doğru verildiği,

• Yöneticilerin sözlü geribildirimden ziyade daha çok yazılı geri bildirim verme tercih ve eğiliminde olduğu,

• Geri bildirim görüşmelerine kimlerin katılacağına ilişkin durumda, sadece yönetici ve performansı değerlendirilen çalışanla birebir geri bildirim tercih edildiği,

• Geri bildirim görüşmelerinin ve görüşülen konuların özel sayılması gerektiği ve

• Etkili geri bildirim verilme sıklığı olarak ise haftalık geribildirim verilmesinin tercih edildiği belirtilmiştir (Alvero vd., 2001).

Choi vd. (2018) yaptıkları araştırmada, çalışanlara yaptıkları işe yönelik iki ayrı zamanda olumlu ve olumsuz olacak şekilde dört farklı geribildirim vermişlerdir. Bunlar; olumlu - olumlu geri bildirim, olumlu - olumsuz geri bildirim, olumsuz - olumlu geribildirim ve olumsuz - olumsuz geri bildirimdir. Araştırmanın amacı, katılımcıların bu dört farklı geri bildirim alma durumunda performans seviyeleri (durumunu) ve duygusal tepkilerinin nasıl olduğunu tespit etmektir. Araştırmacılar elde ettikleri bulgularda, geribildirime yönelik verilen dört farklı durumda da katılımcıların performanslarında bir yükselme olduğunu tespit etmişlerdir. Göreceli olarak olumlu - olumlu ve olumsuz - olumsuz şeklinde alınan geri bildirimde, diğer karışık geri bildirimlere (olumlu – olumsuz ve olumsuz - olumlu geribildirim) göre performans daha yüksek olmuştur. Bu durum geri bildirim alınırken, alınan geri bildirim bütününde bir istikrar beklentisi olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Çalışanların bu dört durumdaki geri bildirim türüne göre gösterdikleri duygusal tepki açısından, tahmin edileceği üzere, olumlu - olumlu şeklindeki geribildirimde en uygun ve en olumlu duygusal cevabı, olumsuz - olumsuz şeklindeki geribildirimde ise en negatif duygusal tepkiyi vermişlerdir. Karışık durumlar olan olumlu - olumsuz ve olumsuz - olumlu şeklindeki geri bildirimlerde ise duygusal tepkideki olumsuzluk nötr seviyeye yaklaşmıştır (Choi vd., 2018).

Degregorio ve Fisher (1988) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanlara dört farklı geri bildirim verilerek farklı geri bildirimlerin çalışan performansları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Birinci şekilde, sadece yöneticinin tek taraflı geri bildirim söz konusu olup çalışanın herhangi bir değerlendirmesi ve fikri alınmamıştır. İkinci şekilde ise, çalışanın yöneticisi tarafından değerlendirilirken yöneticinin geri bildirim vermesi ve çalışanın konuşmaya dahil edilmesi durumu söz konusudur. Üçüncü yöntemde ise, tamamen katılımcı bir performans geri bildirim görüşmesi yapılması ve yöneticinin görüşlerine ek olarak, çalışanın kendine yönelik değerlendirilmesi az da olsa tartışmaya dahil edilmiştir. Son geribildirim verme yönteminde ise, tamamen çalışanın kendini değerlendirmesi yani öz değerlendirilmesi üzerine bir performans geri bildirim görüşmesi yapılmıştır. İlk yöntem olan, sadece tek taraflı yöneticinin performans geri bildirim diğer üç yöntemde göre çalışanlar tarafından olumsuz algılanırken bahse konu üç yöntemde çalışanlar tarafından olumlu algılanmış ve aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ayrıca bu üç yöntemde çalışanların ileriki performanslarında olumlu şekilde bir etki yaptığı ve aralarında anlamlı bir etki farkı olmadığı tespit edilmiştir (Degregorio ve Fisher, 1988).

Olumlu ve olumsuz performans geri bildiriminin, bir ve altı aylık zaman periyotlarında örgütsel tutum üzerindeki etkisini inceleyen araştırmacılar, performansı iyi olarak değerlendirilen ama bazı konularda olumsuz geri bildirim alan çalışanların örgüte karşı olumlu bir tutum geliştirdiğini ortaya koyarken, düşük performanslarda herhangi bir değişime rastlanmamıştır. Sonuç olarak, zamanında ve doğru verilen bir geri bildirim hem çalışan hem de organizasyon açısından faydalı olacaktır (Lam vd., 2002).

3.YÖNTEM

Yapılan bu çalışmanın amacı; yöneticiler ve çalışanlar açısından neden performans görüşmesinin etkili bir şekilde yapılmadığını/yapılamadığını, çalışanların performanslarında farkında olunmayan konuları, daha iyi bir performans görüşmesi yapabilmek için yapılması gerekenleri, belirlemeyebilmektir.

Araştırmada yöntem olarak gömülü kuramdan hareketle keşfedici nitel bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında, toplam 89 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Bunlardan 23 insan kaynakları yöneticisi, 32 hat yöneticisi ve geriye kalan 34'ü ise hat yöneticilere bağlı çalışanlardır. Katılımcılar Ankara ilinde konuşlu toplam 23 farklı kamu ve özel sektörde görev yapan ve halen çalıştığı pozisyonda en az iki senedir görev yapan kişilerden oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında katılımcıların tamamen gönüllü ve istekli olmalarına dikkat edilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler, ortalama 20-30 dk. süre aralığında tek bir oturum şeklinde yapılmış, katılımcıların izniyle cevapları not edilmiştir. Katılımcıların % 42,7'si (38 kişi) kadın, % 57,3'ü ise (51 kişi) erkek olup yaş ortalamaları yöneticilerde 32 (İK ve hat yöneticileri), çalışanlarda ise 27'dir.

Katılımcılar tarafından verilen cevaplar kapsamındaki söylemlerin incelenmesinde, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan içerik analizi (Holsti, 1969) kullanılmıştır. İçerik analizi, temalar oluşturularak bunların analizinde kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2003).

Bu kapsamda, Silverman (2001)'in belirttiği aşamalar izlenerek, öncelikle katılımcılarından elde edilen verilere yönelik araştırma sorularına ilişkin kategoriler belirlenmiştir. Bu kategoriler, araştırmacı ile birlikte içerik

analizi yapan ilgili alanda doktora seviyesinde eğitilmiş başka bir değerlendirici ile karşılıklı çalışarak, birlikte belirlenen kategori başlıkları altında toplamışlardır. Değerlendiriciler müteakiben katılımcıların söylevlerinden, bu kategoriler içerisinde giren cümleler ve kelimeleri belirlemiştir.

Katılımcıların söylevleri, değerlendiriciler tarafından önce birbirinden bağımsız olarak kategori başlıkları altına girecek şekilde içerik analizine tabi tutulmuştur. Temalardaki tutarlılık kapsamında, diğer bir ifade ile değerlendirici tutarlılığını hesaplayabilmek amacıyla, Miles ve Huberman (1984) tarafından ortaya konulan, Görüş Birliği / (Görüş Ayrılığı + Görüş Birliği) X 100 formülü kullanılmıştır. Araştırmada değerlendirilen toplam 582 ifadeden 535'i görüş birliğinde, geriye kalan 47'si görüş ayrılığı kapsamındadır. Böylece, değerlendiriciler arasındaki güvenilirlik katsayısı (inter-rater reliability) % 92 olarak bulunmuştur. Söz konusu bu seviye, kabul edilebilir seviyede olduğundan (Miles ve Huberman, 1984) araştırmanın güvenilirliğinin uygun olduğu değerlendirilmektedir. Değerlendiriciler arasındaki 47 kodlama farklılığı karşılıklı anlaşma ile giderilmiştir.

4. BULGULAR

Yapılan araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen sorular sırasıyla aşağıdaki gibidir:

- Yöneticilerin performans görüşmesi veya performans geri bildirimini yapmamaları veya istenen yeterlilik ve etkinlikle yapmamalarını nedenleri,
- Çalışanların performans geri bildirim almadaki isteksizlikleri nedenleri,
- Yöneticilerin çalışanların performansı hakkında farkında olmadığı hususlar,
- Yöneticilere göre iş performansı hakkında çalışanların kendilerinin farkında olmadığı hususlar,
- Performans geri bildirim görüşmesini iyileştirmek için yapılması gerekenler nelerdir?

İlk araştırma sorusu olan, “yöneticilerin performans görüşmesini, performans geri bildirim neden yapmak istememeleri veya etkili yapmamaları/yapamamaları altında yatan nedenlere” yönelik olarak, Tablo 1'de görüldüğü üzere, katılımcılar toplam 132 neden/ifade belirtmişlerdir. Bu ifadelerden bir kısmı farklı katılımcılar tarafından tekrar eder niteliktedir. Gerek Tablo 1'de, gerek ise diğer tablolarda, her ifade sonunda yer alan rakam, o ifadenin katılımcılar tarafından kaç defa (kaç farklı katılımcı tarafından) söylendiğini, diğer bir ifadeyle frekansını göstermektedir. Yöneticilerin performans görüşmesindeki isteksizlikleri veya etkili performans görüşmesi, geri bildirim yapmamaları nedenleri kapsamında araştırmacılar tarafından beş kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler sırasıyla;

- Performans görüşmesini faydasız, önemsiz görme,
- Endişe ve benzeri duygusal nedenler,
- Yöneticinin yetersizliği ve çalışana karşı olumsuz tutumu,
- Performans değerlendirme sisteminin etkin olmaması,
- Kültür olarak belirlenmiştir.

Bu beş kategori kapsamında en önemli neden olarak %28,8 ile, geri bildirim faydasız, önemsiz görülmesi gelmektedir. Daha sonra sırasıyla %22,7'lik kısım endişe ve benzeri duygusal nedenleri ile yöneticinin yetersizliği ve çalışana karşı olumsuz tutumları ifade edilmekte, müteakiben performans değerlendirme sisteminin etkin olmaması %22'lik bir neden payını göstermektedir. Kültür boyutunda ise, %3,8'lik bir ifade söz konusudur.

Tablo 1: Yöneticilerin performans geri bildirimini etkili yapmama nedenleri

S.No	Kategoriler	Frekans	(%)
1	<p>FAYDASIZ / ÖNEMSİZ GÖRME</p> <p>Faydasız, gereksiz olduğuna inanma-6, geri bildirim önemsememe-5, zaman ayırmama-5, faydasının farkında olmama-3, iş kendi işi değil-3, iş yoğunluğundan zaman ayırmama-3, kaliteyi önemsememe-2, objektiften uzaklaşma subjektif olma eğilimi ihtimali-2, geri bildirim önemini anlayamamış olma-1, işi daha iyi yapma endişesi taşımama-1, uğraşmak istememe-1, ilave iş yükü getirdiğini düşünme-1, rutin işlerden zaman ayırmama-1, başka işlerle uğraşmak-1, zor gelmesi-1, adil olmayacağını düşünme-1, şahsileştirilmiş geri bildirim olması-1</p>	38	28,8
2	<p>ENDİŞE VB. DUYGUSAL NEDENLER</p> <p>Düşük performans göstergeleri küstürmemek, çalışanları kırmamak için-11, direnç görme korkusu-5, eleştiri yapılmak istenmemesi-5, olumsuz algılanır olabileceğinden dolayı-3, konuşma tarzını ayarlayamamaktan dolayı-2, huzur bozulmasını diye-1, yanlış anlaşılma ihtimali-1, şeffaf olamama-1, çalışana güvenme-1</p>	30	22,7
3	<p>YÖNETİCİNİN YETERSİZLİĞİ VE ÇALIŞANA KARŞI OLUMSUZ TUTUMU</p> <p>Yöneticinin kendi performansı ortaya çıkar diye-5, kendi dediğinin yapılmasını istemesi-3, geribildirim vermede olumsuz motivasyon-3, iletişimsizlik-3, kendi hataları ile yüzleşmek istememesi-2, kendisinin daha yetkin olduğunu düşünme-2, otoritenin bozulacağı düşüncesi-2, samimiyetsizlik-2, personeli tanımama, kapasitesini bilmeme-2, çalışanın fikrini önemsememe-1, çalışana değer vermemek-1, çalışma kapasitesini düşük görmek-1, çalışanın şımartma lakayit olur düşüncesi-1 performans değerlendirilecek yeterlilikte olmaması-1, özgüven eksikliği-1</p>	30	22,7
4	<p>PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ETKİN OLMAMASI</p> <p>Geribildirim faydası hakkında yeterli bilgi, eğitime sahip olmama-9, performans hedeflerinin somut, sayısal olmaması-6, düzeltilmesi gereken zorlu konuların ortaya çıkması-3, nasıl yapılacağını bilmeme-2, doğru bir geri bildirim verme güçlüğü-2, alınacak fikirlerin, sistemin yürüten düzenini bozacağı endişesi-1, zaten aksama olursa ikaz ediliyor düşüncesi-1, dolaylı olarak yaptıklarını düşünmeleri-1, sonuçta yaptırım olmaması-1, yöneticinin performansının yeterince ölçülmemesi-1, performans geri bildirim destekleyen, teşvik eden bir şeyin olmaması-1, yöneticilerin sık değişmesi-1</p>	29	22,0
5	<p>KÜLTÜR</p> <p>Kurum kültürü-2, ahlaklı olan zaten yapar gerek yok-1, toplumsal kültür-1, statü farklılıkları-1</p>	5	3,8
	TOPLAM	132	100,0

Tablo 2’de çalışanların performans görüşmesi veya geri bildirimini yapmak istememelerinin nedenlerine yönelik katılımcı ifadelerine ilişkin içerik analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, belirtilen nedenler için iki ana kategori olarak performans geri bildirim sistemine yönelik nedenler ve kişisel nedenler olarak belirlenmiştir. Her iki kategorinin alt kategorileri kapsamında ise performans geri bildirim sistemine yönelik olarak faydasız, gereksiz veya önemsiz görme ve bu sistemin işletilmesindeki iletişim ve motivasyon sorunları belirlenmiştir. İkinci ana kategori kapsamında ise alt kategoriler, endişe ve benzeri duygusal nedenler ile çalışanın yetersizliği şeklinde tespit edilmiştir. İki ana kategoriye ait frekans, sıklık değerlerine bakıldığında yaklaşık %50’lik bir ayrım olduğu, diğer bir ifade ile, çalışanların performans geri bildirim almaya yönelik isteksizlikleri yarı oranda, diğer yarıda ise, performans geri bildirim sisteminin ve bu sistemin onlar üzerinde yarattığı etki olarak belirlenmiştir.

Tablo 2: Çalışanların performans geri bildirimini almak istememelerinin nedenleri

S.No	Kategoriler	Frekans	(%)
1	PERFORMANS GERİBİLDİRİMİN SİSTEMİNE YÖNELİK	55	48,7
	FAYDASIZ / GEREKSİZ / ÖNEMSİZ GÖRME Gereksiz, faydasız, işe yaramaz görme-7, performansını arttırmanın getirisi olmadığını düşünme-3, kendini yeterli görme-3, olumlu algılamama performans arttırıcı algılamama-3, subjektif olması olur diye-3, amacına hizmet etmeyeceğini düşünme-2, işini çok iyi yaptığını düşünme-2, kazanımın olmayacağı düşüncesi-1, değişim olmayacağından, zaman kaybı görmesi-1, zaman kaybı görmesi-1, sistemi yavaşlatması-1, zaten çalıştığının karşılığını almıyor-1, işin monoto olması-1, her yapılan işte kısmen veriliyor olması-1, spesifik yapılmaması-1, ölçüm kriterleri net değil-1	32	28,3
	İLETİŞİM VE MOTİVASYON SORUNU Geribildirim almaya yönelik motivasyon eksikliği-11, geribildirim yapıcı olmaması-2, sadece hatalar konuşulacak zannedilmesi-2, fikrin alınmaması-2, kurum kültürü-2, iletişimsizlik-1, adil olmayacak-1, kurumun kendine verdiklerini yetersiz görmesi aidiyet düşüklüğü yönetime katılmama-1, samimi değil-1	23	20,4
2	KİŞİSEL NEDENLER	58	51,3
	ENDİŞE VB. DUYGUSAL NEDENLER Eleştirilme, değerlendirilmeden korkma, sevmeme-11, hataları, eksiklikleriyle yüzleşme korkusu-9, dışlanma-2, huzur bozulur-2, stres-1, çekingenlik-1, kırgınlık-1, özgüven eksikliği-1, küskünlük-1	29	25,7
	ÇALIŞANIN YETERSİZLİĞİ İşler başkaları tarafından yapılıyor olduğu için düşük performans gösterdiklerinin ortaya çıkması-6, düşük performans gösterdikleri için-4, iş yükü artar endişesi, kendinden daha çok şey beklenir düşüncesi-4, kendini geliştirmeye açık değil-3, çalıştığı pozisyonu hak ederek gelmemiş olması-3, bana dokunmayan yılan bin yaşasın mantığı-2, üşengeçlik, zaman ayırmama-2, yeniliklere direnç-1, performans değerlendirmede geri kalır korkusu-1, tembellik-1, daha iyi endişesi yok-1, alışkanlık-1	29	25,7
	TOPLAM	113	100,0

Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen diğer bir soru, çalışanların performansına ilişkin farkında olunmayan hususların tespitine yöneliktir. Bu kapsamda, soru iki boyutta ele alınmış ve birincisinde çalışanların performansına ilişkin yöneticilerin farkında olmadıkları durum veya farkında olmadıkları hususlar, diğer bir ifade ile değerlendirme yapan yöneticilerin çalışanlarının performansına ilişkin farkında olmadıkları hususlar çalışanlar gözüyle incelenmiştir. Sorunun ikinci boyutunda ise, Tablo 4'te belirtildiği gibi, çalışanların kendi kendilerine yönelik olarak, performanslarına ilişkin farkında olmadıkları durumların yönetici gözüyle incelenmesi yapılmış, yöneticilerin farkında oldukları ancak çalışanların kendi performanslarına yönelik farkında olmadıkları durumlar yöneticiler tarafından ifade edilmiştir.

Araştırma kapsamında kodlama yapan araştırmacılar sorunun her iki boyutunda alınan cevapların kodlanmasında aynı kategorilerin kullanılabileceğini tespit etmişlerdir. Bu kapsamda, Tablo 3 ve Tablo 4'te görülen dört ana kategori; yapılan iş ve işe yönelik çalışanın tutumu, yetenek ve kişisel gelişim, kişisel ve psikolojik durum ve yönetici tutumu şeklindedir. İlk kategori olan yapılan iş ve işe yönelik çalışanın tutumu, ayrıca üç alt kategoride ele alınmış ve sırasıyla yapılan iş, işe katkı ve iş tutumu şeklinde alt kategoriler belirlenmiştir. Bu çerçevede, çalışanlar tarafından Tablo 3'de görüldüğü üzere, toplam 88 ifade yer almış, bu ifadelerin frekans analizlerine göre yapılan iş ve işe yönelik çalışanın tutumu %55,7 yetenek ve kişisel gelişim %22,7 kişisel ve psikolojik durum %12,5 ve yönetici tutumu %9,1 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4'te ise yöneticilerin gözüyle çalışanların kendi farkındalıkları üzerine yapılan değerlendirme, diğer bir ifadeyle çalışanların kendi performansları hakkında farkında olmadıkları hususlar frekans analizine tabi tutulmuştur. Toplam 57 ifadenin yer aldığı bu analizde, yapılan iş ve iş yönelik çalışanın tutumu %63,2 yetenek ve kişisel gelişim %19,3 sen ve psikolojik durum %8,8 yönetici tutumu ise %8,8 olarak belirlenmiştir. Tablo 3 ve Tablo 4 kıyaslandığında çalışanların, yöneticilerinin kendi yetenek ve kişisel gelişimlerinin yeterince farkında olmadıkları daha fazla vurgulanırken, yöneticiler tarafından ise, daha ön planda çıkartılan çalışanların işe karşı tutumlarıdır.

Tablo 3: Çalışanlara göre yöneticilerin çalışanların iş performansı hakkında farkında olmadığı hususlar

S.No	Kategoriler	Frekans	(%)
1	YAPILAN İŞ VE İŞE YÖNELİK ÇALIŞANIN TUTUMU	49	55,7
	Yapılan İş Kimin ne iş yaptığı-5, uygun kişiye uygun görev verilir verilmediği-3, çalışanın iş bilgisi-3, çalışma koşullarının zorluğu-3, çalışanın yoğunluğunu-2, performansı etkileyen olumlu olumsuz faktörleri-2, çalışanın iş ilişkileri-1, yetki durumu-1, nelerle mücadele ettiğini-1, karşılaştığınız zorlukları-1	22	25,0
	İşe Katkı Harcanan emeği-6, iş kalitesini-4, işi geliştirmeyi-2, işin ne kadar sürede yapıldığı-2, yapılan işin kuruma katkısını-1, yapılan işe değer katma gayretini-1, ortaya çıkan sonucu-1, gösterilen fedakârlığı-1	18	20,5
	İşi Tutumu İşle ilgili görüşlerini-2, işinde aldığı riski-2, çalışanın adanmışlığı-1, motivasyon durumu-1, işe inanıp inanmadığı-1, niyetini-1, sorumluluk alma isteğini-1	9	10,2
2	YETENEK VE KİŞİSEL GELİŞİM Kapasite ve yeteneklerini-11, kendini geliştirme durumunu-4, eğitim durumunu-2, neyi ne kadar yapabileceğini-1, işe uyumu mu-1, işi baltalama yeteneğini-1	20	22,7
3	KİŞİSEL VE PSİKOLOJİK DURUM Psikolojik durumları-5, çalışana yeterince tanımama-3, karakterleri-1, iş kalitesini etkileyen özel hayat-1, özel ve iş yaşamındaki sorunlar-1	11	12,5
4	YÖNETİCİ TUTUMU Çalışandan ne beklediğini bilmeme-3, iletişim sıkıntısı-2, sonuç odaklı süreci bilmiyor-1, çalışanın olumlu yönlerinden ziyade olumsuzluklara odaklanması-1, çalışana güvendiği için karışmama-1	8	9,1
	TOPLAM	88	100,0

Tablo 4: Yöneticilere göre iş performansları hakkında kendilerinin (çalışanlarının) farkında olmadığı hususlar

S.No	Kategoriler	Frekans	(%)
1	YAPILAN İŞ VE İŞE YÖNELİK ÇALIŞANIN TUTUMU	36	63,2
	Yapılan İş İşini getirince bilmemek-1, çalışıyor gibi yapma-1, alışkanlıkları-1, işe konsantre olmamaları-1, eksikliklerini görememe-1, gerçek sorunlar üzerine duramama-1, Bazı işlerle ilgili iletişim sıkıntısı çekmeleri-1, gereksiz bilgi aktarım yapılacak işten uzaklaşmaları-1, sistemi bilmedikleri-1, büyük resmi göremedikleri-1	10	37,9
	İşe Katkı Yaptıkları işe birşeyler katacağı-3, değer katmanlarının düşüklüğü-2, işi tam yaptığını zannetmek-1, iyileştirme deki yetersizlik-1, etkinliklerinin düşüklüğü-1, kalite düşüklüğü-1, yaptıkları işin sisteme katkısı-1, yaratıcılıklarının düşüklüğü-1	11	10,5
	İşi Tutumu isteyerek iş yaparlarsa performanslarını yükseleceği-2, işi sahiplenme-1, istek düşüklüğü-1, işi mutsuz yapmaları-1, bencillik-1, bıkkınlık-1, adanmışlık eksikliği-1, zorunlu çalışıyor olduklarını düşünmeleri-1, işin önemini benimseme-1, başarılı olmanın onları mutlu edeceği-1, yaptıkları işi olduğundan büyük görmeleri iki mükemmel olduklarını zannetmeleri-1, kendilerine düzeltebilecek beni düşünme-1, sorumluluktan kaçma-1, sorumluluktan kaçma dan dolayı yeteneklerini görememe-1	15	11,6
2	YETENEK VE KİŞİSEL GELİŞİM Yetenek, kapasiteleri-9, hangi konularda başarılı başarısız olduklarını bilmeme iki içindeki cevher-1, geçirme gücü-1	11	15,8
3	KİŞİSEL VE PSİKOLOJİK DURUM Özgüvenlerini düşük olması-2, büyük düşünme neleri düşünmeleri-1, öğrenmeme-1, istedikleri takdirde başarılı olabilecekleri-1	5	11,6
4	YÖNETİCİ TUTUMU Fikirlerine ve kişiliğine önem verildiği-2, çalışanlar kendilerine verilen geri bildirim farkında değil-1, performanslarının değerlendirildiği/gözlemlendiğini bilmiyorlar-2, yöneticilerin onlara güvendiği-1, yöneticinin performanslarını geliştirmeye yönelik yaptıkları-1	7	5,3
	TOPLAM	95	100,0

Tablo 5'te performans görüşmesinin daha iyi ve etkili yapılabilmesi, iyileştirilebilmesi için katılımcıların önerilerinin yer aldığı frekans tablosu görülmektedir. Buna göre, toplam 192 ifade araştırmacılar tarafından dört ana kategoride toplanmıştır. Bunlar performans değerlendirme sistemi, iletişim, motivasyon ve etik değerlerdir. Performans değerlendirme sistemi ana kategorisi de kendi içinde üç alt kategoriye ayrılarak, objektiflik, sistem, eğitim ve bilinç şeklinde detaylanmıştır. Katılımcıların ifadelerinden görüldüğü üzere, performans değerlendirme görüşmelerinin, geri bildiriminin iyileştirilmesi için öncelikle performans değerlendirme sisteminin daha objektif, daha sistemli bir hale getirilmesi ve bu konuda yönetici ve çalışanların bilinçlendirilerek, eğitilmesi gerekliliği ön plana çıkmıştır. Bu kapsamda, iyileşmeye yönelik yapılan önerilerin %55,2'si performans değerlendirme sisteminin bahse geçen alt kategorisine yöneliktir. İletişimin iyileştirilmesi kapsamında ise katılımcılar %16,1 çalışan ve yöneticilerin motivasyonu kategorisinde %17,7 ve etik değerlerin ön plana çıkartılmasına ilişkin kategoride ise %10,9'luk bir öneri ortaya konmuştur.

Tablo 5: Performans görüşmesini iyileştirmek için yapılması gerekenlere ilişkin öneriler

S.No	Kategoriler	Frekans	(%)
1	PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	106	55,2
	OBJEKTİF Performans ölçülerini netleştirilmesi cinsellikten kurtarılması-11, spesifik olmalı-5, eşit davranmak-4, hedeflerin netleştirilmesi-4, subjektif olmaması-3, açık ulaşılabilir olması-2, yöneticilerin çalışanı daha iyi gözlemlemesi-2, işe yönelik değerlendirme yapılması-1, somut yöntemlerle yapılmalı-1, yönetici objektifliğini kontrol-1, sade ve basit olması-1, şeffaflık-1, duygusal değerlendirmeden uzaklaşma-1	37	19,3
	SİSTEM Sistemik uygulama-10, yeterli zaman ayrılması-4, yapıcı bir tarz olmalı-4, geliştirici olumlu olmalı-2, performans değerlendirme sisteminin ciddi ile şifresi-2, zamana bağlanma mali yeri geldiğinde yapılmalı-1, yöneticinin değerlendirme kriteri olarak uygulanabilir-1, bireysel performansın organizasyon üzerindeki etkisi-1, geri beslemenin denetlenmesi-1, yaptırım olmalı-1, yalın organizasyon-1, performans değerlendirme sistemi-1, Kurum kültürü-3, performans değerlendirme sistemi-2, yetenek ve bunun gibi testleri yapılarak kişileri uygun işlerde kullanma-1	35	18,2
	EĞİTİM/BİLİNÇ Eğitim verilmeli-12, performans geri bildirim getirecek fayda anlatılmalı-9, oryantasyon amaçlarına ortak olma organizasyon amaçlarına ortak olma-6, yöneticilerin istekli olması-3, performans değerlendirme sistemine inanç artarsa-1, teşvik eğitimleri verilmeli-1, teşvik edilmeli-1, görüşmelerin çalışanı geliştirerek kariyerlerini olumlu etkileyici hususunda bilgilendirmek-1, profesyonelleşme-1	34	17,7
2	İLETİŞİM İletişim artırma-8, fikri alınmalı ve saygı gösterilmeli-8, sosyal aktivitelerin artırılması-7, tarza dikkat-2, önyargısız yaklaşım-1, yönetim empati yeteneğini artırma da-1, iş dışında geri bildirim verme için finansal destek verilebilir-1, sık sık bir araya gelme-1, eleştiri tarzından kurtarılması-1, yönetici kendinin öz eleştirilerine açık tutması-1	31	16,1
3	MOTİVASYON Çalışanın kazanımını artırma-7, samimiyet gösterilmediği ki motivasyon artırılmalı-6, kariyer gelişimi desteklemesi-5, çalışanın işi sahiplenmesini artırma-4, kişisel gelişimi destekleme -3, takım çalışması-2, aidiyet duygusunu artırma-2, birlik beraberlik-1, çalışanı katkı sağlayan çalışanı onure etmek teşekkür etmek-1, yönetime katılımı aidiyet takım çalışmasını hedeflere ulaşmadaki katkısını bilmesini artırma-1	34	17,7
4	ETİK DEĞERLER İnsana değer verme-9, saygı ve samimiyet saygı ve sevgiyi artırma-4, yönetici adil olmalı çalışan ve çalışmayan net ayırmalı-2, önyargılardan uzak-1, çalışana güven-1, personel olan güveni artırma-1, problem çözme için cesur olma-1, ortak değer yaratma-1, dürüstlük-1	21	10,9
	TOPLAM	192	100

5.SONUÇ

Yapılan bu araştırmada, organizasyonların etkili ve verimli olarak hedeflerine ulaşmalarında vazgeçilmez bir öneme sahip olan çalışanların, performanslarına ve bu bu performansa ilişkin geri bildirim verilmesine odaklanılmıştır. Çalışanların performanslarını arttırabilmek ve bu performansı örgütsel hedeflerle sinerjik bir şekilde ilişkilendirebilmek için performanslarına yönelik geri bildirim verilmesi kaçınılmazdır. Ancak, bu geri bildirim, uygulamada istenilen seviyede olmadığı görülmektedir. Bu kapsamda, yapılan çalışmada, performans geri bildirimine ilişkin keşfedici bir inceleme yapılmıştır.

Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, gerek yöneticilerin gerekse çalışanların performans geri bildirimine ilişkin olumsuz önyargılara sahip olduğu ve performans yeni bildirimının önem ve faydasının yeterince anlaşılmadığı görülmektedir. Özellikle duygusal nedenlerin ön plana çıktığı ve performans geri bildirim sisteminin yeterli yapıda işletilmemesinin performans geri bildiriminin etkinliğini azalttığı görülmektedir. Bununla beraber, gerek çalışanların gerekse yöneticilerin yaptıkları işteki yetersizlikleri, performans geri bildiriminin etkili yapılmasını engellemektedir.

Araştırma kapsamında incelenen diğer bir konu, çalışanların performansına ilişkin farkında olunmayan durumların incelenmesi ve buna yönelik alt kategorilerin tespit edilmesidir. Bu kapsamda elde edilen bulgular, çalışanların işe yaptıkları katkının yeterince bilinmediğini göstermektedir. Bu durumun özellikle çalışanların işlerindeki serbestiliklerine yansımaları söz konusudur. Çalışanlar yaptığı işin bağımsızlığa imkân vermesi durumunda daha fazla yaptıkları işten tatmin duyarlar (Mert vd., 2018). Bu kapsamda, çalışanlara verilecek geribildirim ve bu bildirim esnasında onlardan alınacak fikir ve değerlendirmeler kendilerini yaptıkları işte daha bağımsız hissetmelerine katkı sağlayacaktır. Ancak, geribildirim iş tatmini üzerindeki etkisini tespitiye yönelik araştırmalar yapılmasına ihtiyaç olduğunu belirtmekte yarar vardır. Örneğin, ülkemizde yapılan bir araştırmada, organizasyonlarda üst kademelerinde görev yapan çalışanların iş tatmininin daha alt kademede çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Mert ve Bekmezci, 2018). Bu durum, iş tatmininde ülkemizdeki dikey toplulukçu kültür (Sargut, 2001) etkisinin varlığı ile açıklanabilir.

Çalışanlarımızın iş yerindeki verimliliklerinde etkili olan yaratıcılık ve etik değerlerin batı kültüründeki ülkelere kıyaslandığında onları olumsuz etkileyen bazı hususların bizde etkili olmadığı düşünülürse (Mert ve Turgut, 2018), kültürel boyut ve toplumsal özelliklerin öneminin ön plana çıktığı görülür ve bu tür çalışmalarda keşfedici nitel araştırma bulgularına ihtiyaç daha iyi anlaşılabilir.

Performans değerlendirilmesinde performans boyutuna ağırlık verilerek, potansiyel değerlendirilmesi boyutunun ihmal edildiği dikkate alınırsa (Mert, 2013), performans geri bildirimine yönelik değerlendirmelerin çalışanlarla karşılıklı iletişim ve etkileşime zemin hazırladığını, aynı zamanda onların potansiyellerinin de ön plana çıkartılmasını ve performans değerlendirmede gerek yöneticinin gerekse çalışanın bu görüşmelerdeki katkılarıyla, ihmal edilen potansiyel boyutunun da değerlendirmeye katılması sağlanabilecektir.

Araştırmanın sınırlılığı kapsamında, kısmen sınırlı bir örnekleme yapılmış olması gösterilebilir. Performans geribildirimine yönelik daha genellenebilir sonuçlara ulaşabilmek amacıyla, yapılan bu araştırmanın farklı sektör ve şehirlerden seçilecek örneklerle tekrarlanmasının ve nitel araştırma yöntemi ile elde edilecek verilerin nicel araştırmalarla da desteklenmesine ihtiyaç vardır.

KAYNAKÇA

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K. ve Joo, H. (2012). "Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach.", *Business Horizons*, 55/2, 105-111.
- Alvero, A. M., Bucklin, B. R. ve Austin, J. (2001). "Performance Feedback in Organizational Settings (1985-1998) An Objective Review of the Effectiveness and Essential Characteristics of Performance Feedback in Organizational Settings.", *Journal of Organizational Behavior Management*, 21/1, 3-29.
- Anseel, F., Van Yperen, N. W., Janssen, O. ve Duyck, W. (2011). "Feedback Type as a Moderator of the Relationship between Achievement Goals and Feedback Reactions.", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84/4, 703-722.
- Asmuß, B. (2008). "Performance appraisal interviews: Preference Organization in Assessment Sequences.", *Journal of Business Communication*, 45/4, 408-429.
- Bekmezci M. ve Mert İ. S. (2018). "Çalışanların Görev Yaptığı Örgüt Kademesinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi.", 17, 747-759.
- Brown, M., Kulik, C. T. ve Lim, V. (2016). "Managerial Tactics for Communicating Negative Performance Feedback.", *Personnel Review*, 45/5, 969-987.
- Cardy, R.L. ve Dobbins, G.H. (1994), *Performance Appraisal: A Consideration of Alternative Perspectives*, South-Western, Cincinnati,
- Choi, E., Johnson, D. A., Moon, K. ve Oah, S. (2018). "Effects of Positive and Negative Feedback Sequence on Work Performance and Emotional Responses.", *Journal of Organizational Behavior Management*, 10/1, 1-19.
- Daniels, A. C. (2016). *Bringing out the best in people: How to Apply the Astonishing Power of Positive Reinforcement*, McGraw Hill, New York.
- Daniels, J. A. ve Larson, L. M. (2002). "The Impact of Performance Feedback on Counseling Self-efficacy and Counselor Anxiety.", *Counselor Education and Supervision*, 41/2, 120-130.
- Degregorio, M. B. ve Fisher, C. D. (1988). "Providing Performance Feedback: Reactions to Alternate Methods.", *Journal of Management*, 14/4, 605-616.
- Dessler, G. (2017). *Human Resources Management*, Pearson, New York.
- Geddes, D. ve Konrad, A. M. (2003). "Demographic Differences and Reactions to Performance Feedback. Human Relations.", 56/12, 1485-1513.
- Greve, H. R. (2003). *Organizational Learning from Performance Feedback*. Cambridge University Press, London.
- Grote, D. (2000). "The Secrets of Performance Appraisal. Best practices from the masters.", *Across the Board*, 23, 14-20.
- Gürbüz, S. ve Mert, İ. S. (2008). "360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Toplumsal Kültürün Önemi.", *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5/2, 1-21.
- Gürbüz, S. ve Mert, İ. S. (2011). "Impact of the Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: Evidence from Turkey.", *International Journal of Human Resource Management*, 22/8, 1803-1822.
- Holsti, O.R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*, Addison- Wesley, Menlo Park, C.A.
- Hom, P. W., DeNisi, A. S., Kinicki, A. J. ve Bannister, B. D. (1982). "Effectiveness of Performance Feedback from Behaviorally Anchored Rating Scales.", *Journal of Applied Psychology*, 67/5, 568-576.
- Houmanfar, R. (2013). "Performance Feedback: From Component Analysis to Application.", *Journal of Organizational Behavior Management*, 33/2, 85-88.
- İbrahimoglu, N. ve Mert, İ. S. (2015). "An Explanatory Research to Detect the Managerial Business Ethics Competencies and Unethical Managerial Behaviors.", *Journal of Academic Research in Economics*, 8/1, 101-114.

- Ijadi Maghsoodi, A., Abouhamzeh, G., Khalilzadeh, M. ve Zavadskas, E. K. (2018). "Ranking and Selecting the Best Performance Appraisal Method using the MULTIMOORA Approach Integrated Shannon's Entropy.", *Frontiers of Business Research in China*, 12/1, 1-21.
- Ilgen, D. R. ve Davis, C. (2000). "Bearing Bad News: Reactions to Negative Performance Feedback.", *Applied Psychology*, 49/3, 550-565.
- İşten İ. ve Mert İ. S. (2018). "Uzlaştırma Kurumunun Etkinliğin Arttırılması: Uzlaştırma Sürecinde Karşılolan Hukuki ve İletişime İlişkin Problemler ile Çözümlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma.", *Antalya Bilim Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi (ABÜHFD)*, 6/11, 13-43.
- Lam, S. S. K., Yik, M. S. M. ve Schaubroeck, J. (2002). "Responses to Formal Performance Appraisal Feedback: The Role of Negative Affectivity.", *The Journal of Applied Psychology*, 87/1, 192-201.
- Larson, J. R. (1984). "The Performance Feedback Process: A Preliminary Model.", *Organizational Behavior and Human Performance*, 33/1, 42-76.
- Larson, J. R., Glynn, M. A., Fleenor, C. P. ve Scontrino, M. P. (1986). "Exploring the Dimensionality of Managers' Performance Feedback to Subordinates. Human Relations", 39/12, 1083-1101.
- Levy, P. E. ve Cawley, B. D. (1998). "Reactions to Appraisal Discrepancies: Performance Ratings and Attributions.", *Journal of Business and Psychology*, 12/4, 434-453.
- Losyk, B. (2002). "How to Conduct a Performance Appraisal.", *Public Management*, 84/3, 8-11.
- Mert, İ. S. (2018). "Hemşire ve Stajyer Hemsirelerde En Fazla Stres Yaratan Olayların Nitel Araştırma Yöntemiyle İncelenmesi.", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17/67, 1043-1059.
- Mert, İ. S., Bekmezci M. ve Eroğluer K. (2018). "İş Bağımsızlığının İşin Kendisinden Duyulan Tatmin Üzerindeki Etkisinde Gelisme Açıklık Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Özel Sektörde Bir Uygulama.", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 17/2, 1-19.
- Mert, İ. S., Uludağ, C., Güney, S. (2010). "Performans değerlendirmede analitik hiyerarşi prosesi.", *T.C. Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18 (1), 53-68.
- Mert, İ. S. ve Turgut H. (2018). "Do We Have The Most Appropriate Human Resource In Ahighly Mortality Salienced World? Evidence From Turkey.", *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6/8, 169-180.
- Mert, İ. S. (2007). *Cesaret yönetimi*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Mert, İ. S. (2011). "Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktı ve Engellerine Yönelik Algıları.", *Business and Economics Research Journal*, 2/3, 87-108.
- Mert, İ. S. (2013). "Kamudaki Yöneticilerin Değerlendirilmesinde Performans ve Potansiyel Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi", 46/2, 1-24.
- Mert, İ. S., Nurzait, K. ve Baş, T. (2011). "Adaletsizlik , Bir Yönetim Stratejisi Olabilir mi ? Bankacılık Sektöründe Keşfedici Bir Araştırma.", *Amme İdaresi Dergisi*, 44/2, 99-129.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis*, SAGE Thousand Oaks, CA.
- Peterson, R. S. ve Behfar, K. J. (2003). "The Dynamic Relationship between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal study.", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92/1-2), 102-112.
- Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitapevi, Ankara.
- Selvarajan, R., and Cloninger, P.A. (2008). "The Importance of Accurate Performance Appraisals for Creating Ethical Organizations.", *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 24/3, 39-44.
- Shore, T. H., Adams, J. S. ve Tashchian, A. (1998). "Effects of Self-appraisal Information, Appraisal Purpose, and Feedback Target on Performance Appraisal ratings.", *Journal of Business and Psychology*, 12/3, 283-298.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*, SAGE Publication, London.

Turgut, H. ve Mert, I. S. (2014). "Evaluation of Performance Appraisal Methods through Appraisal Errors by Using Fuzzy VIKOR Method.", *International Business Research*, 7/10, 170–178.

Vigoda-Gadot, E. ve Angert, L. (2007). "Goal setting theory, job feedback, and OCB: Lessons from a longitudinal study.", *Basic and Applied Social Psychology*, 29/2, 119-128.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Güncelleştirilmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.