

# Girişimcilerin Perspektifinden Performans Yönetimine Nitel Bir Bakış

## The Qualitative Look at Performance Management from The Perspective of Entrepreneurs

Derya Çevik Taşdemir<sup>1</sup>

### Öz

Yönetici davranışlarıyla 'performans' kavramının yanlış yönetimi sonucu ortaya çıkan olumsuz durum çalışanların üretkenliklerinin üzerinde bir değişiklik yarattığı bilinmektedir. Bu çalışmada, girişimcilerin "performans" yaklaşımlarının tespiti, performans değerlendirme sistemlerini anlamlandırmak, uyguladıkları sistemin çalışanın motivasyonunu nasıl ve hangi koşullarda etkilediğini betimlemek amaçlanmaktadır. Gaziantep ilinde bulunan 15 girişimciyle odak grup yöntemi ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve ulaşılan veriler MAXQDA 2020 nitel veri analizi programı ile kodlanarak ve kategorize edilerek analiz edilmiştir. Çalışmaya katılan girişimcilerin performans kriterleri çalışanın işini sevmesi ve iyi yapması, yenilikçi olması ve ekip çalışmasıdır. Girişimciler; performans düşüklüğünün önüne geçmek için çalışanlar ile eğitim vermekte, motivasyon görüşmeleri yapmakta, çalışanlarını uyarmakta ve bazı durumlarda işten çıkarmaktadır; ödül ve motivasyon için çalışanları övmekte, prim sistemi kullanmakta, çalışanlara ek maaş vermektedir. Ücretlendirmeyi gerçekleştirirken ise çalışanın işte gösterdiği performansını, çalışanın deneyimini ve yapılan işin niteliğini göz önünde bulundurmaktadır. İşin niteliği belirlerken ise; işin emek yoğunluğunu, teknolojisini ve sürekliliğini değerlendirmektedir. Çalışma, profesyonel liderler olan girişimcilerin, çalışanların performanslarını belirlemelerine yönelik algıları hakkında doğrudan ve dolaylı olarak ayrıntılı bilgi sağlamakta ve organizasyonlarda kritik güç olarak belirtilen performans kavramına yönelik; girişimcilere, yöneticilere, araştırmacılar ve politikacılara öneriler sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, Performans Yönetimi, Endüstriyel İlişkiler, İş Psikolojisi, Sosyal Politika.

### Abstract

It is known that the negative situation that arises as a result of the mismanagement of the concept of 'performance' with managerial behaviors creates a change on the productivity of the employees. In this study, it is aimed to determine the "performance" approaches of entrepreneurs, to make sense of their performance evaluation systems, to describe how and under what conditions the system they implement affects the motivation of the employee. Focus group interviews were conducted with 15 entrepreneurs in Gaziantep and the data obtained were analyzed by coding and categorizing with the MAXQDA 2020 qualitative data analysis program. The performance criteria of the entrepreneurs participating in the study are that the employee loves his job and does it well, being innovative and teamwork. Entrepreneurs provide training, conduct motivational interviews, warn their employees and in some cases fire them in order to prevent poor performance. In addition, entrepreneurs praise employees as reward and motivation, use bonus system, and give additional salary to employees. While making the remuneration, the performance of the employee at work, the experience of the employee and the quality of the work done are taken into consideration. While determining the nature of the job, the labor intensity, technology, and continuity of the job are evaluated. The study provides detailed information, directly and indirectly, about the perceptions of entrepreneurs, who are professional leaders, towards determining the performance of their employees; and makes suggestions to entrepreneurs, managers, researchers and politicians.

**Keywords:** Entrepreneurship, Performance Management, Industrial Relations, Occupational Psychology, Social Policy.

### Araştırma Makalesi [Research Paper]

Submitted: 06 / 07 / 2022

Accepted: 22 / 09 / 2022

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, Oğuzeli Meslek Yüksekokulu, Gaziantep, Türkiye, deryaceviktasdemir@gmail.com, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0002-0006-9652>

## Giriş

Siyasetçiler ve politika yapımcılar, girişimciliği toplumsal sorunlara bir çözüm olarak görürken, akademik alanda da girişimcilik önemli ölçüde büyümekle birlikte başarılı ve müreffeh bir bilim alanı olarak görülmektedir. Alanyazında girişimcilik araştırmaları önemli ölçüde artmakla birlikte, girişimciliğin farklı yönleri üzerine araştırmalar bulunmaktadır (Landström ve Harirchi, 2018: 46). Ancak, başarısız işletmeler arasında yapılan araştırmalar; girişimcilerin uygun olmayan stratejiler geliştirmeleri nedeniyle başarısız olduklarını bulgulamaktadır (Jansen ve Van Wees, 1994: 35). İnsan kaynaklarını etkin bir şekilde yöneten kuruluşların, yönetemeyenlere kıyasla gelecekte daha başarılı olacakları düşünülmektedir (Özer, 2009:3). Organizasyonların stratejik kaynaklarından olan 'çalışan faktörü'nden olabildiğince fazla sağlamak; organizasyonlara verimlilik ve rekabet edilebilirlik bakımından önemli ölçüde fayda sağlayacaktır.

Araştırma genelinde şu soru cevaplanacaktır: "Bilimsel bir alan olarak girişimciliğin gelişimini ve başarısını sürdürebilmek için insan kaynağına yönelik performans değerlendirme kriterleri nelerdir? Dünya genelinde artan küreselleşme ve sertleşen rekabet ile birlikte organizasyonlar düşük maliyet avantajına sahip rakipleriyle mücadele etmekte zorlanmaktadır. Bu nokta da performans yönetimi çalışanların organizasyonel amaçlarına erişim için katkı sağlamak ve bu organizasyonların daha etkili ve verimli olmalarını sağlamaktadır (Wilton, 2016: 187; Çetin vd., 2018: 151).

Girişimcilik iklimi, yöneticiyi etkileyen ve organizasyondaki girişimci davranışları geliştiren girişimci yönelimin bir öncüsüdür. Bu araştırma, Gaziantep'teki girişimcilerin performans değerlendirme için kullandıkları yöntemleri incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın amaçları arasında; girişimcilerin performans kavramına ve performans değerlendirme sistemlerini yaklaşımlarını belirlemek, oluşturdukları sistemin işgörenin motivasyonuna etkisine ışık tutmak yer almaktadır. Araştırma, girişimcilerin performans algılarına yönelik keşfedici ve aydınlatıcı bir bakış açısı sunmakta olup, girişimcilerin performans değerlendirmelerine yönelik olarak ortaya koydukları stratejilerin ve uygulamaların belirlenmesi açısından önemlidir. Ülkemizde istihdamın yaklaşık üçte birinin girişimci işletmelerde gerçekleştiği düşünüldüğünde, gerçekleştirilen çalışmanın girişimcilerin performans algılarının belirlenmesi bakımından önem arz etmektedir. Nicel araştırmalardan oldukça farklı ve subjektif bir sürece sahip olan nitel araştırma süreci, sorunsal tüm dinamikleriyle ve detaylı bir şekilde ele almaktadır (Baltacı, 2019). Alanyazın taraması yapıldığında, bu konudaki nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilen keşfedici çalışmaların sınırlı sayıda olduğu gözlemlenmektedir. Belirtilen yönleri ile araştırma, girişimcilerin, işgönerlerin motivasyonları ve performansına yönelik algıları hakkında doğrudan ya da dolaylı olarak bilgi sağlayacak ve alanyazına katkı sağlayacaktır.

Mevcut araştırmada, Gaziantep'te yer alan 15 imalat girişimcinin verilerini kullanarak girişimcilerin performans yönetimi ile ilgili görüşlerini analiz edilmektedir. Bu araştırmada, girişimcilerin performans değerlendirme girişimlerinin daha iyi anlaşılmasına yönelik konuları ele alarak geniş bir sunum gerçekleştirilmektedir. Öncelikle, tanım ve kavramsal bir bakış açısı sunulacaktır. Sonrasında, performans sorunlarına atıfta bulunarak, bunlar arasındaki olası ilişkilere işaret edilecek, konuya ilişkin ampirik bulgulara dayanılarak, genellikle girişimcilerin karşılaştığı gayri resmi yapıları, dinamik ortamı ve açıklayan bir performans değerlendirme sürecini aydınlatacaktır. Ek olarak, girişimci işletmelerde performans değerlendirme süreçlerinin nasıl tasarlandığını ve hangi koşulların girişimcilerin performans değerlendirme kararlarını şekillendirdiğini anlamının yolu işaret edilmektedir. Çalışma, girişimci işletmelerde performans kriterleri, performans sorunlarına çözüm stratejileri, uyguladıkları ücretlendirme kriterlerini belirleme noktasında keşfedici bir aydınlanma sağlamaktadır. Bu çalışma ile girişimcilerin performans değerlendirme yaklaşımlarına ilişkin detaylandırma, etkileme ve nedensellik süreçlerinin kapsamını daha iyi anlamının yolu açılmaktadır. Araştırmanın sonuçlarının girişimcilerin performans uygulamalarına ve performans yönetim stratejilerine ışık tutması ve performans yönetim stratejilerinin geliştirilmesi açısından önemli görülmektedir.

## 1. Alanyazın İncelemesi

Bu bölümde algılanan girişimcilik ve performans yönetimi kavramlarına ilişkin tanımlar ve kavramsal bir bakış açısı sunulmaktadır.

Türk Dil Kurumu (TDK), girişimcilik kavramını; "Üretim için bir işe girişen, kalkışan kimse, müteşebbis." ve " Ticaret, endüstri vb. alanlarda sermaye koyarak girişimde bulunan kimse, müteşebbis." olmak üzere iki farklı şekilde tanımlamaktadır. Girişimcilik, "mevcut örgütsel alanın dışında ikamet eden yarı özerk veya özerk örgütsel varlıkların yaratılması" ile sonuçlanan girişimci faaliyetleri tanımlar (Sharma ve Chrisman 1999: 19). Girişimcilik kavramı ile ilgili çok fazla tanım bulunmaktadır. Tablo 1, sunulan tanımların kısa bir seçimini sunmaktadır.

Tablo 1. Girişimcilik Kavramına Yönelik Bazı Tanımlar

Kaynak	Tanım
Knigh (1921)	Belirsizlik ve risk almak suretiyle elde edilen kazanç
Schumpeter (1934)	Firma organizasyonunun - yeni ürünler, hizmetler, hammadde kaynakları, üretim yöntemleri, pazarlar, organizasyon biçimleri gibi yeni kombinasyonlarının gerçekleştirilmesi
Hoselitz (1952)	Belirsizlik içeren üretken kaynakların eşgüdümü ile yeniliklerin tanıtımı ve sermayeye erişim
Cole (1959)	Kar odaklı bir iş başlatmak ve geliştirmek amacıyla amaca yönelik gerçekleştirilen faaliyet
Gartner (1985)	Yeni organizasyonların oluşturulması
Kuratko & Hodgetts (2004)	Dinamik bir vizyon, değişim ve yaratma süreci
McClelland (1961)	Orta derecede risk alma

**Kaynak:** Dollinger (2008: 9).

Girişimcilik kavramının genel olarak belirsizlik, risk durumunda bir değişim vasıtası ile kar amaçlı faaliyetler oluşturma noktasında yoğunlaştığı görülmektedir. Girişimcilik uzun zamandır istihdam yaratmanın kaynağı ve ekonomik büyümenin motoru olarak görülmektedir. Girişimci liderliğindeki KOBİ'lerin sosyal istikrar ve ekonomik refah sağlamadaki önemini kabul eden Çin'in bu yönde politika izlediği ve gelişim sağlandığı bilinmektedir (Chu vd., 2011: 85). Girişimciler ve küçük işletmeler bölgesel ve ulusal düzeyde, ekonomik büyümeye ve istihdam sağlamaya yönelik hem sektörel hem de bölgesel düzeyde önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Yıldırım ve Karayılan, 2019: 143). İstihdamın yaklaşık üçte biri girişimci işletmelerde olup 2018 yılı ihracat içerisindeki payları %56,2 olup, 11. Kalkınma Planında 2023 yılı hedefi %60' tır (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2018). Bu hedefe erişim için girişimci işletmelerde kritik faktörlerden olan insan kaynağının yönetimi büyük önem arz etmektedir.

Örgütlerin varlık sebebi insandır, işletmeler insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyetleri insanlar aracılığıyla gerçekleştirmektedirler. Bu kapsamda, işletmelerde "örgütün amacı" öte yandan; çalışan boyutunda; fiziksel ve düşünsel emek olarak "örgütün aracı" niteliğindedir (Taslak ve Kara, 2009:193). Sosyal sermayenin finansal sermaye kadar önemli olduğu günümüzde organizasyonların etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri bakımından girişimcilerin performans yönetimi sürecini başarılı bir şekilde uygulamaları büyük önem arz etmektedir. Performans yönetimi süreci, organizasyonun karlı ve rekabetçi bir şekilde faaliyetlerinin yürütümü için ihtiyaç duyduğu stratejik hedefleri tanımlama ile başlar, çalışanların iş yürütüm şekillerinin belirlenmesi ile devam eder. Bu noktada yöneticilerin "büyük resim" yaklaşımı ile organizasyonun etkin olabilmesi için gerekli uygulamaları hayata geçirmeleri gerekmektedir (Çetin vd., 2018: 151). Ancak, etkili performans yönetimini kurumsallaştırmak, özellikle gelişmekte olan ülkelerde oldukça güçtür (Ohemeng ve Kamga, 2020: 87).

Performans kavramı temel olarak; bir çalışanın, grubun ya da örgütlenmiş bir sistemin iş yapma düzeyi şeklinde tanımlanabilir (Şimşek ve Çelik, 2011: 93). Performans yönetimi, bireysel performansa yoğunlaşarak kurumsal hedeflere daha iyi ulaşılmasına odaklanan birbirine kenetlenmiş bir dizi politika ve uygulamadır (Sisson ve Storey, 2000: 87; Ohemeng ve Kamga, 2020: 87). Bir sürecin yönetimi, öncelikle o sürecin kontrolü ile mümkün olmaktadır. Kontrolün ön koşulu ise ölçümdür. Öyleyse performans yönetimini sağlayabilmenin ön koşulu performans ölçümüdür. Performans ölçümü firmanın hesap verme yükümlülüğünün önemli araçlarından biridir. Bu sebeple performans ölçümü neticesinde ulaşılan veriler, organizasyonun daha verimli yönetimi ve firmanın hesap verebilitesi konularında önemli ölçüde fikir vermektedir. Bu bağlamda, performansın etkin yönetiminde performans göstergelerinin tespit edilmesi gerekmektedir (Elitaş ve Ağca,2006: 349).

İnsan kaynağı yönetiminin önemli fonksiyonundan olan performans değerlendirme, işgörenin belirlenen bir görevde, etkililik ve etkinlik düzeyinin saptanmasına dair tüm çalışmaları ifade etmektedir. Çalışanların performans değerlendirme süreci meşakkatli süreçtir. Çünkü günümüzde çalışanların iş başarısını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır (Argon, 2010:140). Çalışanların performans seviyelerin saptamak için kullanılan metodlardan bazıları geçmişten bu yana süregelen "klasik" olarak nitelenen metodlardır. Diğerleri ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamadaki eksiklerini gidermek ve daha nesnel olabilmek adına geliştirilmiş "modern" metodlardır (Ferecov, 2015: 2). Kullanılan yöntemler organizasyonun yapısına göre farklılık gösterebilmekte, bir organizasyonda etkili olan bir model başka bir organizasyonda benzer şekilde etkili olmayabilmektedir. Tüm işletmeler için uygun olabilecek tek bir yöntem yoktur, bu nedenle, işletmeye göre belirli bir iş faaliyetinin ihtiyaçlarını ve değerlendirme hedeflerini karşılayacak bir performans değerlendirme yöntemi oluşturmalıdır (Narkunienė ve Ulbinaitė, 2018: 135).

Performans değerlendirme, sadece kurumsal ve köklü firmalarda değil, aynı zamanda girişimci firmalarda da önemli kabul edilmektedir. Serinkan ve Cabar, (2008: 21) KOBİ niteliğindeki girişimci işletmelerde insan kaynakları istihdamının düzenli olmadığını, işgücü devirinin yüksek olduğunu bu durumun çalışanların uzmanlaşmasını ve verimli bir şekilde çalışmasını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Çetin (2013: 56-57), KOBİ niteliğindeki girişimci işletmelerin performansa dayalı ücretlendirme tekniklerini kullandıklarını ancak bunların etkinlik düzeyinin şaibeli olduğunu belirtmiştir. Çelebioğlu (2012: 32) ise insan kaynakları departmanının görevlerini işyeri sahiplerinin ve/veya yöneticilerinin, ya da idari, mali işlerden sorumlu kişilerin üstlendiğini, bu konuya gereken önemin verilmediğini ve bu kişilerin insan kaynakları gereklerini uygulayacak düzeyde uzmanlığa sahip olmadıklarını ifade etmiştir. Performans değerlendirme, aynı zamanda, yüksek nitelikli çalışanların istihdam durumunu sürdürmek ve terfi için iyi bir alternatiftir. Hubner ve Baum, (2018: 360)'a göre yüksek maaş ve iş güvenliğinin sağlanması ile ilişkili yüksek maliyetler nedeniyle yeni girişimler için bu sürecin sürdürülebilirliğini sağlamak her zaman kolay olmamaktadır. Dinamik ortamlarda firmaların kurucuları, sahipleri ya da yöneticileri olan girişimciler, genellikle kaynak kısıtlamalarıyla karşı karşıyadır. Girişimci ortamlarda, performans yönetimi genellikle iş başında, deneyimsel ya da tepkisel olarak seçilmiştir. Alanyazın, girişimciler bağlamında performans yönetimi uygulamasına ilişkin derinlemesine vaka çalışmasına dayalı ampirik araştırmalara ilişkin sınırlı örnekler sunmaktadır. Çoğunlukla, bunların nicel çalışmalar olduğu görülmekle birlikte (Sousa vd.,2006; Serinkan ve Cabar, 2008 ;Wiesner vd., 2007; Çelebioğlu, 2012), vaka çalışması yürüten (Hudson vd.,2001; Garengo ve Bititci, 2007; Sharma ve Bhagwat, 2007; Çetin, 2013) çalışmalar da bulunmaktadır, ancak bu çalışmalar, temel olarak performans yönetiminin operasyon yönetimi, üretim yönetimi, hizmet yönetimi, teknoloji yönetimi, stratejik yönetim gibi sınırlı yönlerine odaklanmıştır (Ateş vd., 2013:29). Makalelerde, direkt olarak insan odaklı performans yönetimi ve girişimcilerin performans kriterlerine yönelik özel bir odaklanma sağlayan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

## 2. Yöntem

İnsanın karmaşık bir yapıya sahip olması sebebiyle, herhangi bir olguya dair bütüncül bir anlayışın elde edilmesi çoklu perspektiflerden bakış ile mümkün olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 28). Araştırmada, sorunsal tüm dinamikleriyle bütünsel olarak ve derinlemesine incelenmek için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma deseni olarak, nitel araştırmalarda en yaygın veri toplama aracı görüşme olan ve olgulara yönelik anlamla keşfetmek maksadıyla görüşmenin araştırmacılara sunduğu esneklik, etkileşim ve irdeleme özelliklerinden ötürü "olgu bilim" deseni kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Elde edilen veriler "MAXQDA 2020" paket programı ile analiz edilmiştir. Bu süreçte, bileşenler oluşturularak ve oluşturulan bu bileşenler kodlar vasıtasıyla kodlama yöntemleriyle düzenlenmiştir. Ayrıca, çalışma grubu, araştırmanın sınırlıkları, veri toplama araçları konularında bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

### 2.1. Çalışma Grubu

Nitel araştırmalarda yaygın veri toplama yöntemleri görüşme ve gözlemdir. Bu sebeple, büyük bir örneklem ile çalışmak hem vakit, hem de maliyet bakımından pek mümkün değildir. Ayrıca örneklem grubunun büyük olması; verilerin analizinde güçlük yaşanması gibi bir takım zorluklar oluşturmaktadır (Karataş, 2015: 70). Araştırmada, 'maksimum çeşitlilik örnekleme' tekniği ile örnekleme ulaşılmıştır. Bu örneklem yönteminde hedef, küçük bir örneklem ile bu örnekleme'deki probleme taraf olabilecek kişilerin çeşitliliğini olabildiğince ortaya çıkarmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 108). Araştırmaya katılan katılımcıların araştırmaya dahil olmaları için öncelikle girişimci olmaları ve gönüllü olma koşulu aranmıştır. Bu kapsamda yeni gelişmekte olan ve 5 organize sanayi bölgesi olan Gaziantep'teki girişimciler araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma genelinde, genelleme kaygısı güdülmeksizin evrende olması muhtemel çeşitliliği temsil edecek 15 girişimci ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya yönelik verilerin elde edilmesine yönelik, görüşmeler 01.02.2021-01.03.2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşme sırasında araştırmaya yönelik temel bilgi verilmiştir. Ayrıca, veri kayıplarını önlemek için katılımcıların bilgisi dâhilinde, kayıt cihazı kullanılmış olup, katılımcıların görüşme sonunda talep etmesi durumunda kayıtların kısmen veya tamamen silinebileceği belirtilerek, kayıt cihazının katılımcı üzerindeki olumsuz etkisi minimize edilmiştir. Mülakat yaklaşık 45 dakikalık süre içerisinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu araştırmadaki elde edilen veriler mülakat kayıtlarıyla sınırlıdır.

### 2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada, girişimcilerin kendi işletmelerinde insan kaynağını harekete geçirme sorumluluğunda liderler oldukları varsayılmaktadır. Ayrıca; katılımcıların araştırmada kullanılan soruları anlayabildikleri ve tarafsız cevaplayacakları, görüşlerini samimi ve gerçeğe uygun olarak sunacakları, araştırmanın amacına uygun olarak seçildiği, araştırma kapsamında kullanılan soruların araştırmanın amacını gerçekleştirmeye uygun olduğu, varsayılmaktadır. Sosyal bilimler alanında birçok araştırmada olduğu gibi bu araştırma da çeşitli sınırlılıklara sahiptir.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Girişimcilerin sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik soruların dışında işletmede performans algılarını aydınlatmaya yönelik sorular soru havuzu içerisinde oluşturulmuştur. Bu araştırmada kullanılmak üzere; alanyazın taranmış, bu alanda çalışma yürüten araştırmacılar ve yöneticiler ile görüşmeler sürdürerek ve girişimcilerin iş ve iş dışı performans grafiklerinde etken faktörler düşünülerek görüşme soruları hazırlanmış olup, bu amaçla odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Sorular, konuyu ilişkin araştırmada araştırılmak isteneni ortaya çıkarmaya yönelik olarak açık uçlu olarak tasarlanmıştır. Soru havuzundaki soruların test edilmesi için pilot uygulama gerçekleştirilerek, soruların güncellemeleri sağlanmıştır. Son haliyle, araştırma genelinde belirtilen beş soruya cevap aranmıştır;

1. İşyerinde çalışanların performansının değerlendirilmesi hangi kriterlere göre yapılmaktadır?
2. Performans düşüklüğü yaşanması durumunda, bu durumu çözümlmek için neler yapılmaktadır?
3. Çalışanların performansını arttırmak için kullanılan ödül ve motivasyon araçları nelerdir?
4. Çalışanlar için ücretlendirme hangi kriterlere göre yapılmaktadır?
5. Çalışanların işinin niteliği hangi faktörlere göre belirlenmektedir? (Zorluk durumu, teknoloji gerektirmesi, bedensel efor gerektirmesi, vb.)

Araştırmadaki geçerlik; ulaşılan yargıların ve bulguların anlamlı ve tutarlı olması, görüşmecilerin gerçek görüş ve düşüncelerini belirtmeleri, araştırmada elde edilen verilerin alanyazın ile örtüşmesi, bulguların, araştırmacı tarafından saklanması, araştırmacının verilerin analizinde objektif olması (Türmüklü, 2000:550; Yıldırım ve Şimşek, 2011) ile araştırmanın geçerliği sağlanmıştır. Bu kapsamda araştırmanın geçerliliğinin sağlanması için, görüşmecilerin gerçek görüşlerini belirtme dahilinde mümkün olduğunda yönlendirme yapılmamış olup mülakatlardaki görüşmeler bire bir veri analiz programına aktarılmıştır.

Nitel araştırmaların güvenilirliği ise araştırmacının, araştırmaya dâhil edilen her bir kişiye aynı soruyu aynı sözcüklerle ve aynı üslupla sorması, iki farklı araştırmacının aynı paragrafı, iki farklı zamanda aynı şekilde kodlaması, yazıya aktarılırken muhtemel bir sorun yaşanmaması, (Türmüklü, 2000: 551) sonuçların, verilerle açık bir biçimde ilişkilendirilmesi, araştırma verilerinin başkaları tarafından incelenebilecek şekilde arşivlenmesi ve verilerin araştırma sorularının gerektirdiği şekilde detaylı bir şekilde ve amaca yönelik olarak toplanması (Yıldırım ve Şimşek, 2011) ile araştırmanın güvenilirliği sağlanabilmektedir. Bu kapsamda, her görüşmeciye sorular aynı şekilde yöneltilmiş olup ham veriler başkalarının talep etmesi durumunda incelenebilecek şekilde kayıt altında tutularak araştırmanın güvenilirliği sağlanmaktadır. Tüm bunlara ek olarak bu araştırma için Hasan Kalyoncu Üniversitesinden gerekli etik kurul izni alınmıştır.

### 3. Bulgular

Makalenin bu bölümünde araştırma yöntemi doğrultusunda, ulaşılan bulgulara yer verilmektedir.

#### 3.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Araştırma, 13'ü erkek, 2'si kadın olmak üzere 15 katılımcıyla yürütülmüştür. Katılımcıların kaç yıldır sektörde buldukları ile ilgili olarak verilere incelendiğinde 21 yıl ve üzeri deneyim sahibi (%66,67, n=10) katılımcıların oranlarının en yüksek olduğu, sonrasında 11-15 yıl deneyime (%13,33, n=2) sahip olanların ve 1-5 yıl deneyime (%13,33, n=2) sahip olanların geldiğini, en az olarak ise 16-20 yıl deneyime (%6,67, n=1) sahip olan katılımcıların geldiği bulgulanmaktadır. Katılımcıların yaş bilgileri ise şu şekildedir: 9 katılımcının 51 yaş ve üzeri (%60, n=9) oran ile en yüksek dağılıma sahip olduğu, sonrasında 41-50 yaş aralığında (%26,66, n=4) olanların geldiği, 31-40 yaş aralığında (%6,66, n=1) olanların ve 21-30 yaş aralığında (%6,66, n=1) olanların ise oransal olarak en düşük yaş grubunda olduğu bulgulanmaktadır. Katılımcıların çalışan sayısı ile ilgili bilgileri ise şöyledir; girişimcilerin büyük çoğunluğu 1-100 arası (%53,32, n=8) çalışan istihdam etmektedir. Bunu, 101-300 arası (n=4, 26,66) çalışan sayısı izlemekte ve en az oranın 301-500 arası (n=3, %19,98) çalışan istihdam eden girişimciler olduğu saptanmaktadır.

#### 3.2. Araştırmaya Ait Tema ve Kodlar

Yapılan analizler neticesinde, araştırmanın 5 tema ve bu temalara ait kodlardan oluştuğu sonucuna varılmıştır. Oluşturulan temalar; performans kriterleri, performans düşüklüğüne çözüm, işin niteliği, ödül ve motivasyon araçları, ücretlendirme kriterleridir. Tablo 2'de araştırmaya ait tema ve kodlar belirtilmektedir.

Tablo 2. Oluşturulan Tema ve Kodlar

Oluşan Temalar	Oluşan Kodlar
Performans Kriterleri	İşini sevmek ve iyi yapmak Yenilikçilik İş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler ve ekip çalışması Kendini geliştirmek Aidiyet duygusu Hedef odaklı olmak Zamanında işlerin yapılması Çalışan iş verimliliği Saygı göstermek Yapılan fedakârlık Dürüstlük ve ahlaki nitelikler
Performans Düşüklüğüne Çözüm	Eğitim ve motivasyon görüşmeleri İşten çıkarma Uyarı Huzur ortamı temini Sabır Prim vermemek
Ödül ve Motivasyon Araçları	Prim sistemi Ek maaş-zam Çeşitli sportif aktiviteler İyi davranmak ve övgü Ailelerine yardım ve hediyeler vermek Tatile göndermek İzin vermek Çalışma kurallarında esneklik Yükseltme imkânları sunmak
Ücretlendirme Kriterleri	Deneyim Eğitim Güvenirlilik Kıdem Nitelik Performans Piyasa şartları Pozisyon-Yapılan iş Yetenek
İşin Niteliği	Yoğun emek gerektirme durumu Teknoloji gerektirme durumu Süreklilik gerektirme durumu Yenilikçilik gerektirme durumu Ekip çalışması gerektirme durumu Bilgi ve uzmanlık gerektirme durumu Vardiya Sistemi Stres durumu Fedakârlık gerektirme durumu Yüksek personel çeşitliliği Yüksek riskli bir iş olma durumu Disiplin durumu

### 3.2.1. Endüstriyel Girişimcilerin Performans Kriterleri Algısına Yönelik Bulgular

Araştırmanın ilk teması olan performans kriterleri teması katılımcılar tarafından 11 kategoride belirlenmiştir. Bu kategoriler; işini sevmek ve iyi yapmak, yenilikçilik, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler ve ekip çalışması sürdürmek, kendini geliştirmek, aidiyet

duygusu, hedef odaklı olmak, zamanında işleri yapmak, çalışan iş verimliliği, saygı göstermek, yapılan fedakârlık, dürüstlük ve ahlaki nitelikler olarak adlandırılmıştır. Performans kriterleri temasının katılımcılar tarafından en çok ifade edilen kategorisi “işini severek en iyi şekilde yapmak” kategorisidir. Katılımcılar performans değerlendirme yaparken kriter olarak çalışanların işlerini severek ve iyi bir şekilde yapmış olmalarına önem vermektedir. Konu ile ilgili 2D ve 7D kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“İnsan sevmeden yaptığı işte başarılı olamaz, başarı kaydedemez hiçbir adım atamaz (2D).”

“Çalışanlarımın başarısını yaptıkları işe göre değerlendiriyorum. Özenli çalışmaları, işe verdikleri önem ve o işi severek yapmalarına önem veriyorum (7D).”

Performans kriterleri algısı temasının katılımcılar tarafından en çok değinilen ikinci kategorisi yenilikçilik olmuştur. Katılımcılar konuyla ilgili çalışanların çağın gereklerine uyum sağlayarak yenilikçi düşüncelere sahip olmalarının performans değerlemede etkili olduğundan bahsetmişlerdir. 3D ve 15D kodlu katılımcılar şunları ifade etmiştir:

“Personellerimizin mesai saatleri içerisinde şirketimiz adına yenilikçi görüş düşünceleri bizim için değerlidir (3D).”

“Çalışanlarımızın sürekliliği yeniliğe ve gelişime açık olması gerekir. Yeni yatırımlar, farklı sektörler geleceğimize daha da ışık tutar bu sayede de aynı noktada kalmayız (15D).”

Performans kriterleri temasının bir diğer sıkça ifade edilen kategorisi iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler ve ekip çalışmasıdır. Buna göre girişimciler, insan kaynağının performansını değerlendirirken, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirmeleri ve ekip çalışmalarına yatkın olmalarına önem vermektedirler. Zira yapılan işin niteliğine göre değişmekle birlikte profesyonel yaşamda başarılı olabilmek için kolektif eylemlerin başarıyla sürdürülebilmesi, bunun için de çalışanın iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içinde olması beklenmektedir. Belirlenen konu ile ilişkili olarak 14D ve 15D kodlu katılımcılar şunları ifade etmiştir:

“Toplu çalışma yani grupla çalışabilme becerisine ve sosyal ilişkileri bizim için önemli (14D).”

“Çalışanlarımızın başarıların işyerindeki aktifliklerine, potansiyel gücüne, işteki tutum ve davranışlarına, örgütsel sorunları çözmedeki yaratıcılıklarına, ekip çalışmalarına göre değerlendirmeler yapıyoruz (15D).”

### 3.2.2. Performans Düşüklüğüne Çözüm Stratejilerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın ikinci teması olan performans düşüklüğüne çözüm stratejileri teması katılımcılar tarafından 6 kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler; eğitim ve motivasyon görüşmeleri, işten çıkarma, uyarı, huzur ortamı oluşturmak, sabır göstermek ve prim vermemek şeklindedir. Performans düşüklüğüne çözüm stratejileri temasının katılımcılar tarafından en çok ifade edilen kategorisi eğitim ve motivasyon görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara göre eğitim ve motivasyon görüşmeleri (9), performans düşüklüğüne en yaygın ve etkili düşünülen çözümdür. Belirlenen konu ile ilişkili olarak 1D kodlu katılımcının ifadesi şu şekildedir:

“Dönem dönem çalışanlarımızın problemlerinden dolayı performans düşüklüğü yaşadığımız oluyor uyarılarla, telkinlerle eğitimlerle bu işi çözmeye çalışıyoruz (1D).”

Performans düşüklüğüne çözüm stratejileri temasının katılımcılar tarafından en çok değinilen ikinci kategorisi işten çıkarma olmuştur. Katılımcılar konuyla ilgili çalışanların performanslarının düşük olmasında durumunda, çalışanları işten çıkardıklarından bahsetmişlerdir. 4D kodlu katılımcı şunları ifade etmiştir:

“Başarısızlık kişinin kendisinden geliyorsa hep beraber bunu konuşup artık o kişiyle çalışmıyoruz (4D).”

Performans düşüklüğüne çözüm stratejileri temasının katılımcılar tarafından en çok değinilen üçüncü kategorisi uyarma olmuştur. Katılımcılar konuyla ilgili çalışanların performanslarının düşük olmasında durumunda, çalışanları uygun bir şekilde uyardıklarından bahsetmişlerdir.

### 3.2.3. Ödül ve Motivasyon Stratejilerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın üçüncü teması olan ödül ve motivasyon stratejileri teması katılımcılar tarafından 9 kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler; prim sistemi, ek maaş-zam, iyi davranmak ve övgü, çeşitli sosyal ve sportif aktiviteler, ailelerine yardım ve hediyeler vermek, tatile göndermek, izin vermek, çalışma kurallarında esneklik, yükseltme imkânları sunmak şeklindedir. Ödül ve motivasyon stratejileri temasının katılımcılar tarafından en çok ifade edilen iki kategoriden biri prim stratejisi uygulamaktır. Katılımcılar prim sistemini ödül ve motivasyon aracı olarak kullanılması konusunda büyük ölçüde hemfikirlerdir. Konu ile ilgili 14D ve 15D kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Çalışanlarımızın birbirleriyle rekabet etmeleri için ve daha fazla satış yapıp aylık gelirimiz de bizi yükseltmeleri için onlara ayrıca prim veriyoruz (14D).”

“Ay sonunda en çok üretimi çıkaran bölüme maaşlarından ayrı şekilde ekstra prim veriyoruz. Çalışanlarımıza bunu öncelik söylemekteyiz ki ay içerisinde iş motivasyonları artsın ve daha istekli şekilde çalışma arzuları olsun (15D).”

Ödül ve motivasyon stratejileri temasının katılımcılar tarafından en çok ifade edilen iki kategoriden diğeri ek maaş/zam kategorisidir. Katılımcılar çalışanlarını motive etmek için ek maaş verebiliyor ya da maaşlarına zam uygulayabilmektedirler. Bunun ödül motivasyon araçlarının önemli bir parçası olduğundan bahsetmiştir. Konu ile ilgili 10D kodlu katılımcının ifadesi şu şekildedir:

“Gereken zamanlarda onların söylemesine gerek kalmadan zam yaptığımda iş yerinde performanslarının ve azimlerinin arttığını fark ediyorum (10D).”

Ödül ve motivasyon stratejileri temasının katılımcılar tarafından sıkça ifade edilen bir diğer kategori iyi davranma ve övgüdür. Katılımcılar sosyal bir varlık olan insanı motive etmek adına, performansın iyi olması durumunda çalışanlarına iyi davrandıklarını ve övgüler sunarak çalışana benzer olumlu reaksiyonlar sunduklarını ifade etmişlerdir. Konu ile ilgili 7D ve 12D kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Çalışanlarımın başarılı olduğu bir durumda onları tebrik ederim teşekkür ederim (7D).”

“İnsan, karşısındaki personele işini iyi yaptığına dair bir güzel söz bile söylese o çalışanı mutlu ediyor. Yani patron bana güzel bir şeyler söyledi diye çalışan kendi kendine motive oluyor (12D).”

### 3.2.4. Ücretlendirme Kriterlerine Ait Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bir diğer teması olan ücretlendirme teması katılımcılar tarafından 9 kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler; performans, yapılan işin niteliği, deneyim, kıdem, nitelik, yetenek, eğitim, piyasa şartları, güvenilirliktir. Ücretlendirme kriterleri temasının katılımcılar tarafından en çok ifade edilen kategorisi performanslarına göre ücretlendirme uygulamaktır. Konu ile ilgili 4D ve 9D kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Performansı yüksek olan kişinin de ücretinin yüksek olması gerekiyor (4D).”

“İş performansı yüksek aylık gelirimize katkıda bulunan personellerimize de ödediğimiz ücret kişiden kişiye değişmektedir (9D).”

Ücretlendirme kriterleri temasının katılımcılar tarafından en çok ifade edilen ikinci kategorisi pozisyonlarına- yaptıkları işe göre ücretlendirme uygulamalarıdır. Konu ile ilgili 13D kodlu katılımcının ifadesi şu şekildedir:

“Çalışanlarımıza buldukları iş fonksiyonlarına göre ücret ödemekteyiz. Her işin kendine göre zorluğu olduğu gibi çalışanlarımızın fabrikaya yaptığı katkı ve başarıya göre de ücret farklılık göstermektedir (13D).”

Ücretlendirme kriterleri temasının katılımcılar tarafından en çok ifade edilen üçüncü kategorisi deneyimlerine göre ücretlendirme uygulamalarıdır. Konu ile ilgili 13D kodlu katılımcının ifadesi şu şekildedir:

“Uzun yıllardır ve fazla mesai yapan çalışanımla kısa zaman diliminde yanımda çalışmakta olan kişiye aynı ücreti ödememekteyim (13D).”

### 3.2.5. İşin Niteliği Teması Önerilerine Ait Görüşlerine İlişkin Bulgular

Performansların değerlendirilmesi konusunda katılımcıların fikirleri alınarak, katılımcıların performans değerlendirmesinde etkili olan beşinci temanın işin niteliği teması olduğu bulgulanmıştır. Buna göre katılımcılar performans değerlendirmesi yaparken işin niteliğini göz önünde bulundurmaktadır. İşin niteliği teması katılımcılar tarafından 12 kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler; yoğun emek gerektirme durumu, teknoloji gerektirme durumu, süreklilik gerektirme durumu, yenilikçilik gerektirme durumu, ekip çalışması gerektirme durumu, bilgi ve uzmanlık gerektirme durumu, vardiya sistemi, stres durumu, fedakârlık gerektirme durumu, yüksek personel çeşitliliği, yüksek riskli bir iş olma durumu ve disiplin durumu olarak adlandırılmıştır. İşin niteliği temasının katılımcılar tarafından en çok ifade edilen kategorisi yoğun emek gerektirme durumudur. İşin yoğun emek gerektirme durumu katılımcıların performans değerlendirmesinde en çok ifade edilen tema olmuştur. Konu ile ilgili 14D kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Vakit ve emek çok önemli. Çalışanlarımızın iş performansındaki motivasyonlarını her zaman adaletli bir şekilde ödüllendiriyor ve bunun takip edilmesi noktasında özen gösteriyoruz (14D).”

İşin niteliği temasının katılımcılar tarafından en çok ifade edilen ikinci kategorisi teknoloji gerektirme durumudur. Onu ise süreklilik gerektirme durumu izlemektedir.

## Sonuç ve Değerlendirme

Performans yönetimi, organizasyonun karlı ve rekabetçi olması ve ihtiyaç duyduğu stratejik hedeflerde başarılı olabilmesi için, çalışanların iş yürütüm şekillerinin belirlenmesi ile mümkündür. Bu noktada organizasyonda yönetici konumunda olan girişimcilerin “büyük resim” yaklaşımı ile organizasyonun etkin olabilmesi için performans değerlendirme uygulamalarını



hayata geçirmelidir (Çetin vd., 2018: 151). Bunu sağlamanın yolu, performans yönetiminin mevcutta nasıl gerçekleştiğinin tespiti ve yönetimi ile mümkündür. Zira tespit edilmeyen bir unsurun kontrol edilmesi, kontrol edilemeyen bir unsurun ise yönetilmesi beklenemez. Bu çalışmada, performans unsurlarının iş yaşamında konumlandırılması ve belirleyiciliğine ilişkin olarak, girişimcilerin performans değerlerken göz önünde bulunduğu kriterler belirlenmeye çalışılmıştır.

Alanyazın, girişimciler bağlamında performans yönetimi uygulamasına ilişkin derinlemesine vaka çalışmasına dayalı ampirik araştırmalara ilişkin örneklerin çoğunlukla, nicel çalışmalardır (Sousa vd.,2006; Serinkan ve Cabar, 2008; Wiesner vd., 2007; Çelebioğlu, 2012). Vaka çalışması yürüten (Hudson vd., 2001; Garengo ve Bititci, 2007; Sharma ve Bhagwat, 2007; Çetin, 2013) çalışmaların ise, genellikle performans yönetiminin; operasyon yönetimi, üretim yönetimi, hizmet yönetimi, teknoloji yönetimi, stratejik yönetim gibi sınırlı yönlerine odaklandıkları (Ateş vd., 2013:29) görülmektedir. Gerçekleştirilen araştırmada, alanyazından farklı olarak; direkt olarak insan odaklı performans yönetimi ve girişimcilerin performans kriterlerine yönelik özel bir odaklanma gerçekleştirilmiştir. Girişimcilerin etkileşime girdiği kurumsal teori merceğinden etkili bir performans yönetim sürecini anlamının önünü açmaktadır. Makale, alanyazına beş şekilde katkıda bulunmaktadır.

İlk olarak, girişimcilerin performans kriterlerinin neler olduğunu göstermiştir. Çalışmaya katılan girişimcilerin performans kriterleri çalışanın işini sevmesi ve iyi yapması, yenilikçi olması, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler ve ekip çalışması sürdürmesi, kendini geliştirmesi, aidiyet duygusu, hedef odaklı olması, zamanında işleri yapması, çalışmalarını verimli bir şekilde sürdürmeleri, saygılı, fedakâr, dürüst olmaları ve ahlaki nitelikleri taşıyor olmalarıdır. İkinci olarak çalışanların düşük performans göstermesi durumunda girişimcilerin uyguladığı çözüm stratejileri aydınlatılmıştır. Çalışmaya katılan girişimcilerin performans düşüklüğüne çözüm stratejileri; eğitim ve motivasyon görüşmeleri gerçekleştirmek, işten çıkarmak, uyarmak, huzur ortamı oluşturmak, sabır göstermek, prim vermektir. Üçüncüsü, girişimcilerin ödül ve motivasyon stratejilerini anlamaya katkıda bulunur. Çalışmaya katılan girişimcilerin ödül ve motivasyon stratejileri; prim sistemi, ek maaş-zam, iyi davranmak ve övgü, çeşitli sosyal ve sportif aktiviteler, ailelerine yardım ve hediyeler vermek, tatile göndermek, izin vermek, çalışma kurallarında esneklik, yükseltme imkanları sunmaktır. Dördüncü olarak çalışmaya katılan girişimcilerin, çalışanların ücretlendirmesini gerçekleştirirken göz önünde bulundurdıkları kriterleri açıklamaktadır. Buna göre girişimciler ücretlendirme yaparken; çalışanın performansını, yapılan işin niteliğini, çalışanın deneyimini, kıdemini, niteliğini, yeteneğini, eğitimini, piyasa şartlarını ve çalışanın güvenilir olup olmadığını göz önünde bulundurmaktadır. Beşinci olarak, çalışmaya katılan girişimcilerin işin niteliğini değerlendirirken hangi faktörleri kıstas olarak kabul ettiklerini aydınlatmaktadır. Buna göre; işin niteliği; işin yoğun emek gerektirme durumuna, teknoloji gerektirme durumuna, süreklilik gerektirme durumuna, yenilikçilik gerektirme durumuna, ekip çalışması gerektirme durumuna, bilgi ve uzmanlık gerektirme durumuna, vardiya sistemi uygulanması durumuna, stres durumuna, fedakârlık durumuna, yüksek personel çeşitliliği gerektirme durumuna, yüksek riskli bir iş olma durumuna ve disiplin durumuna bağlıdır.

Dijitalleşmenin artışıyla, daha da küresel hale gelen dünyada, rekabet her geçen gün daha da artmakta ve bunun doğal bir sonucu olarak girişimcilerin uzun vadede ayakta kalması güçleşmektedir. İşte bu noktada, iş dünyası, beşeri sermaye türlerinde biri olan insan sermayesinin önemini kavramıştır. Böylelikle, çalışanın niteliklerden mümkün olan en yüksek ölçüde yararlanması daha mümkün hale gelmiştir (Akin, 2010: 8). İlişkisel analizlerde, girişimciler en çok ' çalışanın işini severek yapmalarına' ve 'işten çıkarma' konularına değinmişlerdir. Bu noktada girişimcilerin etkin bir insan kaynakları yönetim sistemi kullanmadıkları ve ataerkil metotlar ile çalışanın performansını yönettikleri görülmektedir. Girişimcilerin performans yönetimini etkin ve etkili bir şekilde gerçekleşmesi için, eski personel yönetimi kalıplarını sorgulamaları ve etkili insan kaynağı yönetimi ilkelerini keşfetmeleri çok gerekmektedir. 11.Kalkınma Planında, adeta ülkenin lokomotifleri olarak değerlendirilen girişimlerin ihracat ve ARGE harcamalarının 2023 yılına kadar artırımını hedeflenmiş ve bu kapsamda girişimcilik kültürü geliştirilecek, hedef ve performans bazlı odaklı destek modelleri oluşturulacağı belirtilmiştir. Bu değişimi yönlendirmek, önemli sosyal sermayeye sahip profesyonellerden yardım alınması ile mümkündür. Girişimcinin kazanması, ülkenin kazanması anlamına gelmektedir. Bu kapsamda, bu çalışmada, kamu kurum ve kuruluşlarının, sivil toplum örgütlerinin, mesleki örgütlerinin senkronize bir şekilde çalışarak, girişimcileri modern ve etkili insan kaynağı yönetim ilkeleri konusunda eğitmesi önerilmektedir. Ayrıca bu konuda gerek ulusal gerek uluslararası alan yazında sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Gelecek araştırmacılara üretim sistemlerinin en etkili girdilerinden biri olan insan sermayesinin yönetimi için performans yönetimi ve insan kaynakları yönetimi konularında niteliksel çalışmalar gerçekleştirmeleri önerilmektedir.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırma da bilimin doğal yapısından kaynaklı olarak bir takım sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu araştırmanın en önemli kısıtı, araştırmanın Gaziantep ilindeki girişimciler ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu sınırlılıktan yola çıkarak, farklı coğrafyalarda uygulanacak araştırmalardan farklı sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir. Çalışmanın farklı girişimciler ya da yöneticiler ile mülakatlar yapılarak sonuçların karşılaştırılması, farklı sonuçların elde edilmesine faydalı olacaktır.

Araştırmada elde edilen bulguların özellikle gerçekleştirildiği evren olan girişimci işletmeler başta olmak üzere tüm işletmelere faydalı olması ve bu araştırmadaki sonuçların işletmeler, sektörler hatta ülkeler için bir strateji olarak değerlendirilmesi araştırmacılara, girişimcilere, yöneticilere ve politikacılara önerilmektedir.

## Kaynakça

- Akın, A. (2010). İnsan sermayesi kaynakları açısından girişimci özellikleri (Anadolu girişimcileri üzerine bir araştırma). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 8-22.
- Argon, T. (2010). Akademisyenlerin performans değerlendirme, motivasyon ve örgütsel adalet ile ilgili görüşlerine ilişkin nitel bir çalışma. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2(1).
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of small business and enterprise development*.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small business economics*, 45(2), 255-278.
- Chu, H. M., Kara, O., Zhu, X., & Gok, K. (2011). Chinese entrepreneurs. *Journal of Chinese Entrepreneurship*.
- Cole, A. (1959). *Business enterprise in its social setting*. Harvard University Press. Cambridge, Mass.
- Çelebioğlu, A. (2012). *KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimi: Bursa ilinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bilecik.
- Çetin, C., & Dinç, E. Elmalı ve Mehmet Lütfi Arslan (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları (Altıncı Baskı)*.
- Çetin, G. (2013). *Performans yönetimine göre ücretlendirme ve Türkiye'de Kobilerde uygulanması üzerine bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- Dollinger, M.J., (1999). *Entrepreneurship: Strategies and resources*. NJ: Prentice-Hall, Upper Saddle River,
- Elitaş, C., & Ağca, V. (2006). Firmalarda çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları: Kavramsal bir çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 343-370.
- Ferecov, R. (2015). İnsan kaynaklarını yönetimde performans değerlendirme yöntemleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8).
- Garengo, P. and Bititci, U. (2007), "Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 No. 8, pp. 802-25.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
- Hoselitz, B. F. (1952). Entrepreneurship and economic growth. *The American Journal of Economics and Sociology*, 12(1), 97-110.
- Hubner, S. V., & Baum, M. (2018). Entrepreneurs' human resources development. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 357-381.
- Hudson, M., Smart, A. and Bourne, M. (2001), "Theory and practice in SME performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 8, pp. 1096-115.
- Jansen, P. G., & Van Wees, L. L. (1994). Conditions for internal entrepreneurship. *Journal of Management Development*.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi*, 1(1), 62-80.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit* (Vol. 31). Houghton Mifflin.
- Kuratko, D. and Hodges, H.E., (2004), *Entrepreneurship theory process and practice*, 6th ed., South-Western College Publication, Mason, OH.
- Landström, H., & Harirchi, G. (2018). The social structure of entrepreneurship as a scientific field. *Research Policy*, 47(3), 650-662.
- McClelland, D. C., & Mac Clelland, D. C. (1961). *Achieving society*. NJ: Van Nostrand.
- Narkunienė, J., & Ulbinaitė, A. (2018). Comparative analysis of company performance evaluation methods. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(1), 125-138.
- Ohemeng, F. L., & Kamga, O. (2020). Administrative leaders as institutional entrepreneurs in developing countries: A study of the development and institutionalization of performance management in Ghana's public service. *Public Administration and Development*, 40(1), 87-100.

- Özer, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, (73), 3-29.
- Schumpeter, J. (1934). The theory of economic development Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Serinkan, C., & Cabar, H. (2008). KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Denizli'deki tekstil işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-28.
- Sharma, M.K. and Bhagwat, R. (2007), "Performance measurement system: case studies from SMEs in India", *International Journal of Productivity and Quality Management*, Vol. 2 No. 4, pp. 475-509.
- Sisson, K., & Storey, J. (2000). *Realities of human resource management: Managing the employment relationship*. McGraw-Hill Education (UK).
- Sousa, S.D., Aspinwall, E.M. and Rodrigues, A.G. (2006), "Performance measures in English small and medium enterprises: survey results", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13 Nos 1/2, pp. 120-34.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2011). Genel işletme (7. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Taslak, S., & Kara, M. (2014). İşletme bilimine giriş:(modern işletmecilik). Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, (2018). On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) Kamu Harcamalarında Etkinlik Çalışma Grubu Raporu.
- Türnüklü, D . (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme . Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 24 (24), 543- 559.
- Wiesner, R., McDonald, J. and Banham, H.C. (2007), "Australian small and medium sized enterprises (SMEs): a study of high performance management practices", *Journal of Management and Organisation*, Vol. 13 No. 3, pp. 227-48.
- Wilton, N. (2016). *An introduction to human resource management*. Los Angeles: Sage.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, İ., & Karayılan, D. (2019). kuruluş aşamasında girişimcilerin sermaye kullanım düzeyleri: Gaziantep ili örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21(37), 142-156.

### Extended Abstract

#### Aim and Scope

Throughout the research, performance evaluation criteria for human resources are explained in order to maintain the development and success of entrepreneurship as a scientific field. With the increasing globalization and stiffening competition around the world, organizations have difficulty in fighting with their competitors with low cost advantage. At this point, performance management contributes to the achievement of the organizational goals of the employees and enables these organizations to be more effective and efficient (Wilton, 2016: 187; Çetin et al., 2018: 151). This research aims to examine the methods used by entrepreneurs in Gaziantep for performance appraisal and determining the approaches of entrepreneurs to the concept of performance and performance evaluation systems, to shed light on the effect of the system they create on the motivation of the employees. The research offers an exploratory and enlightening perspective on the performance perceptions of entrepreneurs. The research carried out is important in terms of determining the strategies and practices that entrepreneurs put forward for performance evaluations. Using the data of 15 manufacturing entrepreneurs, the entrepreneurs' views on performance management are analyzed. In this research, a wide presentation is made by addressing the issues for a better understanding of the performance appraisal initiatives of entrepreneurs. First of all, a definition and a conceptual point of view are presented, then; By referring to performance problems, possible relationships between them will be pointed out, and based on empirical findings on the subject, a performance appraisal process will be explained in the informal structures and dynamic environment faced by entrepreneurs. In addition, the way to understand how performance evaluation processes are designed in entrepreneurial enterprises and which conditions shape the performance evaluation decisions of entrepreneurs is pointed out. The study provides an exploratory enlightenment at the point of determining the performance criteria, solution strategies to performance problems, and the remuneration criteria they apply in entrepreneurial enterprises. This study paves the way for a better understanding of the scope of elaboration, influencing and causality processes regarding the performance appraisal approaches of entrepreneurs. The results of the research are considered important in terms of shedding light on the performance practices and performance management strategies of entrepreneurs and the development of performance management strategies.

#### Method

In the research, qualitative research method was used to examine the problematic with all its dynamics holistically and in depth. In qualitative research, the "phenomenology" design is the most common data collection tool because of its

flexibility, interaction and scrutiny features of the interview in order to explore the facts with meaning (Yıldırım & Şimşek, 2011). The obtained data were analyzed with the "MAXQDA 2020" package program. In this process, the components were created and these components were organized by coding methods through codes. In the research, 15 entrepreneurs who will represent the possible diversity in the universe were interviewed without worrying about generalization. In order for the participants to be included in the research, first of all, they were required to be entrepreneurs, to operate in Gaziantep and to be volunteers. In order to obtain the data for the research, the interviews were carried out between 01.02.2021 and 01.03.2021. The interview took place in approximately 45 minutes. The data obtained in the said research is limited to the interview records. Apart from the questions to determine the socio-demographic characteristics of the entrepreneurs, the questions to clarify the performance perceptions in the business were created within the question pool. To be used in this research; Interview questions were prepared by researching the literature, holding interviews with academics and managers working in this field, and considering the effective factors in the business and non-business performance graphs of entrepreneurs, and focus group interviews were conducted for this purpose. The questions were designed as open-ended in order to reveal what is wanted to be researched in the research on the subject. In order to test the questions in the question pool, a pilot application was carried out and the questions were updated. In addition to all these, the necessary ethics committee permission was obtained from Hasan Kalyoncu University for this research.

### Findings

This article, which paves the way for understanding an effective performance management process through the lens of institutional theory with which entrepreneurs interact, contributes to the literature in five ways. First, it showed what the performance criteria of entrepreneurs are. Play the performance criteria of the entrepreneurs participating in the study. Employees like their job and do it well, be innovative, maintain good relations and teamwork with their colleagues, develop themselves, have a sense of belonging, be goal-oriented, do the work on time, continue their work efficiently, be respectful, altruistic, honest and have moral qualities. Second, solution strategies applied by entrepreneurs in case of low performance of employees are clarified. The solution strategies for the underperformance of the entrepreneurs participating in the study are as follows to conduct training and motivational interviews, to fire, to warn, to create an atmosphere of peace, to show patience, to give bonuses. Third, it contributes to understanding entrepreneurs' reward and motivational strategies. Reward and motivation strategies of entrepreneurs participating in the study are bonus system, additional salary-raise, good behavior and praise, various social and sports activities, giving aid and gifts to their families, sending them on vacation, giving permission, flexibility in working rules, and offering opportunities for promotion. Fourth, it explains the criteria that the entrepreneurs participating in the study take into account when remuneration of the employees. Accordingly, while making remuneration, entrepreneurs take into account the performance of the employee, the nature of the work done, the experience, seniority, qualification, ability, education, market conditions, and whether the employee is reliable. Fifth, it clarifies which factors are considered as criteria by the entrepreneurs while evaluating the quality of the work. Accordingly, the nature of the job, in other words the job requirements such as intensive labor, technology, continuity, innovation, teamwork, knowledge and expertise, shift system, stress, altruism, high personnel diversity, and high risk, and the job's dependence on status and discipline are those criteria.

### Conclusion

With the increase of digitalization, the competition is increasing day by day in the world that has become more and more global, and as a natural consequence of this, it becomes difficult for entrepreneurs to survive in the long run. At this point, the business world has grasped the importance of human capital, which is one of the types of human capital. Thus, it has become more possible for the employee to benefit from the qualifications to the highest possible extent (Akin, 2010: 8). In relational analyses, entrepreneurs mostly mentioned 'employee doing their job with pleasure' and 'dismissal'. At this point, it is seen that the entrepreneurs do not use an effective human resources management system and they manage the performance of the employee with patriarchal methods. Entrepreneurs need to question old personnel management patterns and discover effective human resource management principles in order to perform performance management effectively and efficiently. In Turkey's 11th Development Plan, it is aimed to increase the export and R&D expenditures of enterprises, which are considered as the locomotive of the country, until 2023, and it is stated that an entrepreneurial culture will be developed and target and performance-based support models will be created in this context. Directing this change is possible with the help of professionals with significant social capital. If the entrepreneur wins, it means the country wins. In this context, in this study, it is recommended that public institutions and organizations, non-governmental organizations, professional organizations work in a synchronized manner and train entrepreneurs on modern and effective human resource management principles. In addition, it is seen that there are a limited number of studies in both national and international literature on this subject. Future researchers are recommended to carry out qualitative studies on performance management and human resources management for the management of human capital, which is one of the most effective inputs of production systems.