

ÇALIŞAN PERFORMANSI VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ: KITALAR ARASI KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Geliş Tarihi: 04.02.2026

Kabul Tarihi: 13.03.2026

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Dr. Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR¹

Özet

Bu çalışmada, yer aldıkları kıtalarda ekonomik gelişmişlik düzeyleri en yüksek ülkeler (ABD, Brezilya, Almanya, Çin, Nijerya ve Avustralya) belirlenmiş ve bu ülkelere ilaveten Türkiye’de araştırmaya dahil edilmiştir. İncelemeye alınan bu ülkeler performans yönetim uygulamaları açısından karşılaştırmalı bir yaklaşımla analiz edilerek, kültürel, ekonomik, yasal, teknolojik ve demografik faktörlerin performans değerlendirme süreçlerini nasıl şekillendirdiği incelenmiştir. Alan yazın taraması yoluyla elde edilen bulgular, performans yönetiminin evrensel standartlardan ziyade bağlamsal dinamikler tarafından yönlendirilen çok boyutlu bir süreç olduğunu göstermektedir. Araştırmada, bireysellik ve rekabetçi kültürlerin (ör. ABD) bireysel başarıya dayalı sistemleri desteklediği, kolektivist toplumların (ör. Çin, Nijerya) grup performansına öncelik verdiği, Almanya ve Türkiye gibi ülkelerde teknik yetkinlik ve karma yaklaşımların öne çıktığı ortaya konmuştur. Ayrıca yasal çerçeveler, ekonomik sistemler, dedijitalleşme düzeyi ve çalışan beklentilerindeki farklılıkların performans yönetimi uygulamalarını önemli ölçüde etkilediği belirlenmiştir. Çalışma, performans yönetimi sistemlerinin etkinliğini artırabilmek için kültürel uyum, çalışan katılımı, sürekli geri bildirim, dijitalleşme ve etik ilkelerin göz önünde bulundurulması gerektiğini ortaya koymaktadır. Nitekim bu çalışma hem literatüre katkı sağlamakta hem de uygulayıcılar için stratejik öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Performansı, Performans Yönetimi, Kültürel Farklılıklar, Örgütsel Faktörler, İş Gücü Dinamikleri.

Jel Kodları: M12, M14, M51, M54.

EMPLOYEE PERFORMANCE AND EVALUATION METHODS: A COMPARATIVE STUDY ACROSS CONTINENTS

Abstract

In this study, the countries with the highest levels of economic development in their respective continents (the United States, Brazil, Germany, China, Nigeria, and Australia) were identified, and Turkey was also included in the research. These countries were analyzed using a comparative approach in terms of performance management practices, examining how cultural, economic, legal, technological, and demographic factors shape performance evaluation processes. Findings obtained through a literature review indicate that performance management is a multidimensional process driven by contextual dynamics rather than universal standards. The study revealed that individualistic and competitive cultures (e.g., the US) support systems based on individual achievement, collectivist societies (e.g., China, Nigeria) prioritize group performance, and technical competence and mixed approaches are prominent in countries such as Germany and Turkey. Furthermore, it was determined that differences in legal frameworks, economic systems, levels of digitalization, and employee expectations significantly affect performance management practices. The study reveals that cultural alignment, employee participation, continuous feedback, digitalization, and ethical principles must be considered to increase the effectiveness of performance management systems. Indeed, this study contributes to the literature and provides strategic recommendations for practitioners.

Keywords: Employee Performance, Performance Management, Cultural Differences, Organizational Factors, Workforce Dynamics.

Jel Codes: M12, M14, M51, M54.

¹ Dr., Türasaş Genel Müdürlüğü, gulnazklc@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0002-4526

1. GİRİŞ

Çalışan performansı, örgütlerin rekabet gücünü ve sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Küreselleşen ekonomi, hızla değişen iş dinamikleri ve artan rekabet ortamı çalışan performansının etkin bir şekilde yönetilmesi gerektiğini göstermektedir (Cascio ve Aguinis, 2010). Performans kavramı, yalnızca çalışanların görevlerini yerine getirme düzeyi olarak değil aynı zamanda örgütsel hedeflere katkı sağlama kapasitesi olarak da tanımlanmaktadır (DeNisi ve Murphy, 2017). Bu nedenle performansı etkileyen faktörlerin sistematik bir şekilde incelenmesi örgütsel başarı açısından büyük önem taşımaktadır. Performans yönetimi, örgütlerin insan kaynaklarını stratejik bir şekilde yönetmelerine ve çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına olanak tanıyan bir süreçtir (Armstrong ve Taylor, 2014). Ancak performans yönetimi uygulamalarının etkinliği örgütün içinde bulunduğu kültürel, ekonomik ve yasal süreçlerle yakından ilişkilidir. Bu bağlamda performans yönetimi sistemlerinin evrensel bir “en iyi uygulama” modelinden ziyade örgütsel koşullara uyarlanmış yaklaşımlar gerektirdiği vurgulanmaktadır (Johns, 2006).

Literatürde, çalışan performansını etkileyen faktörler genel olarak bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç ana kategoride incelenmektedir (Sonnentag ve Frese, 2012). Bireysel faktörler çalışanların kişilik özellikleri, yetenekleri, bilgi ve becerilerini içerirken örgütsel faktörler liderlik tarzları, örgüt kültürü, ödüllendirme sistemleri ve iş tasarımı kapsamaktadır. Çevresel faktörler ise ekonomik koşullar, yasal düzenlemeler ve kültürel bağlam gibi dış etmenleri ifade etmektedir. Bu faktörlerin karşılıklı etkileşimi çalışan performansının kompleks ve çok boyutlu bir yapıya sahip olmasına neden olmaktadır (Aguinis, 2012).

Özellikle kültürel faktörler performans yönetimi uygulamalarının tasarımı ve etkinliği üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Hofstede’nin kültürel boyutları (güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, erillik-dişillik, belirsizlikten kaçınma, uzun vadeli yönelim) gibi özellikler, çalışanların performans yönetimi sistemlerine yönelik tutumlarını ve davranışlarını şekillendirmektedir (Hofstede, 2001). Örneğin bireyci kültürlerde bireysel performans ve rekabet ön plandayken toplulukçu kültürlerde grup performansı ve iş birliği daha fazla görülmektedir (Aycan, 2001).

Bu çalışmanın temel amacı, çalışan performansını etkileyen faktörleri kavramsal bir çerçevede derinlemesine ele alarak, farklı ülkelerde uygulanan performans değerlendirme yaklaşımlarını karşılaştırmalı bir perspektiften analiz etmektir. Araştırmada, performans kavramının teorik temelleri incelenmiş ve performans şekillendiren, örgütsel ve çevresel boyutlar sistematik biçimde değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında incelenen ülkeler bulundukları kıtada en büyük ekonomiye sahiptirler. bu bağlamda Kuzey Amerika Kıtasından ABD, Güney Amerika Kıtasından Brezilya, Avrupa Kıtasından Almanya, Asya Kıtasından Çin, Afrika Kıtasından Nijerya, Avustralya Kıtasından Avustralya incelemeye alınmıştır. Bu ülkelere ilaveten Türkiye’de araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Bu ülkelerin performans yönetimi uygulamaları kültürel değerler, ekonomik yapılar, yasal ve düzenleyici çerçeveler, dijitalleşme düzeyleri ve çalışan beklentileri açısından karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Alan yazındaki bulguları sentezleyen bu çalışma, performans yönetiminin evrensel bir modelden ziyade bağlamsal dinamiklere bağlı olarak şekillendiğini ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları yönetimi alanındaki akademisyenler ve uygulayıcılar için teorik katkılar sunan bu çalışma, küreselleşen iş dünyasında etkin performans yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine yönelik pratik öneriler de sunmaktadır.

2. ÇALIŞAN PERFORMANSI: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışan performansı, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında ve rekabet avantajı elde etmesinde kilit bir rol oynamaktadır. Bu nedenle performans kavramının doğru bir şekilde anlaşılması ve yönetilmesi hem akademik çalışmaların hem de uygulamaların odak noktasını oluşturmaktadır. Performans, yalnızca çalışanların işlerini ne kadar iyi yaptıklarını değil aynı zamanda örgütsel hedeflere ne ölçüde katkı sağladıklarını da içeren çok boyutlu bir kavramdır (Kılıç Özkaynar, 2024). Bu bölümde performans kavramının teorik temelleri ve önemi ele alınarak çalışan performansını etkileyen faktörler ve değerlendirme yöntemleri incelenmektedir.

2.1. Performans Kavramı ve Önemi

En genel anlamıyla performans, belirli bir zaman dilimi içerisinde belirli bir amaca yönelik olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin nitelik ve nicelik açısından değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014). Örgütsel bağlamda ise performans, çalışanların örgütün stratejik hedeflerine ulaşmak için gösterdikleri çabaların ve elde ettikleri sonuçların bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Viswesvaran ve Ones, 2000). Bu tanım performansın yalnızca bireysel düzeydeki çıktılarla sınırlı olmadığını aynı zamanda örgütsel başarıya yönelik katkıları da içerdiğini göstermektedir.

Performans kavramı, yalnızca görev performansı ile sınırlı değildir. Bağlamsal performans ve görev performansı gibi boyutları da kapsamaktadır (Griffin vd., 2007). Görev performansı, çalışanın resmi iş tanımında belirtilen görevleri ne ölçüde etkili ve verimli bir şekilde yerine getirdiğini ifade etmektedir. Bağlamsal performans ise resmi iş tanımının ötesine geçerek örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunan davranışları içermektedir. Bu davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları olarak da adlandırılmakta ve örgütün genel işleyişini desteklemektedir (Organ, 1988). Başka bir ifade ile bağlamsal performans çalışanların değişen koşullara uyum sağlama, yeni durumlarda etkili çözümler üretme ve belirsizlikler karşısında esnek davranma kapasitesini ifade etmektedir (Pulakos vd., 2000). Bu boyutlar performansın çok yönlü ve dinamik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Çalışan performansı, örgütsel performansın temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmekte ve örgütlerin verimlilik, karlılık ve rekabet gücü üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Aguinis, 2012). Yüksek performans gösteren çalışanlar örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmakta ve uzun vadeli başarısını desteklemektedir. Bu nedenle, çalışan performansının doğru bir şekilde anlaşılması, ölçülmesi ve yönetilmesi örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri açısından büyük önem taşımaktadır (DeNisi ve Murphy, 2017).

2.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Çalışan performansını etkileyen faktörler genel olarak bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç ana kategoride incelenmektedir (Germir vd., 2015; Sonnentag ve Frese, 2012; Kozlowski ve Klein, 2000; Mathis ve Jackson, 2008; Armstrong, 2006). Bu faktörler çalışanların işteki davranışlarını, motivasyonlarını ve sonuç olarak performanslarını şekillendiren temel unsurlardır. Bu faktörlerin birbiriyle etkileşimi, çalışan performansının dinamik ve çok boyutlu bir yapıya sahip olmasına neden olmaktadır (Aguinis, 2012).

Bireysel faktörler, çalışanların iş performansını şekillendiren temel unsurlar arasında yer almakta ve bu faktörlerin anlaşılması, örgütlerde performans artışı sağlamak açısından kritik öneme sahiptir (Kılıç Özkaynar, 2024). Kişilik özellikleri, performansın önemli belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmekte ve iş performansı ile anlamlı bir ilişki göstermektedir (Barrick ve Mount, 1991). Özellikle kişilik özellikleri düzenli, disiplinli ve hedef odaklı olan çalışanların performansları da yüksek olmaktadır (Judge ve Bono, 2001).

Bunun yanı sıra proaktif kişilik özellikleri, inisiyatif alma ve değişim yaratma gibi özellikle dinamik iş ortamlarında performansı artırmaktadır (Crant, 2000). Ayrıca öz-yeterlilik ve içsel kontrol odağı gibi özellikler, çalışanların zorlu görevler karşısında daha azimli davranmalarını ve daha yüksek performans sergilemelerini sağlamaktadır (Judge ve Bono, 2001).

Çalışanların sahip olduğu yetkinlikler ve motivasyon düzeyleri de performans üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Teknik bilgi ve bilişsel beceriler işe özgü görevlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesinde ve karmaşık problemlerin çözümünde fark yaratmaktadır (Schmidt ve Hunter, 2004). Duygusal zekâ ise kişilerarası ilişkilerin yönetilmesi ve stresli durumlarla başa çıkma gibi yeteneklerle özellikle ekip çalışması ve liderlik gerektiren pozisyonlarda performansı artırmaktadır (O’Boyle vd., 2011). Motivasyon açısından bakıldığında, içsel ve dışsal motivasyon kaynakları performansı olumlu yönde etkilemektedir. Ancak içsel motivasyonun karmaşık ve yaratıcılık gerektiren görevlerde daha etkili olduğu görülmektedir (Ryan ve Deci, 2000; Cerasoli vd., 2014). Örgütsel bağlılık da çalışanların örgütün hedeflerini benimsemelerine ve ekstra çaba göstermelerine katkıda bulunarak performansı artıran bir diğer faktördür (Meyer vd., 2002). Bu bağlamda bireysel faktörlerin doğru anlaşılması ve yönetilmesi, çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına ve örgütsel başarıya katkı sağlamalarına olanak tanımaktadır.

Örgütsel faktörler, çalışan performansını şekillendiren ve örgütün başarısını doğrudan etkileyen kritik unsurlar arasında yer almaktadır (Robbins ve Judge, 2021). Liderlik tarzları, bu faktörlerin en önemlilerinden biri olarak öne çıkmakta ve çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Northouse, 2014). Örneğin dönüşümcü liderlik, bir yandan çalışanlara ilham verme ve onları teşvik etme yoluyla performansı artırırken diğer yandan hedef belirleme ve performans izleme mekanizmalarıyla etkili sonuçlar elde etmektedir (Bass, 2000). Diğer taraftan hizmetkâr liderlik ve otantik liderlik gibi çağdaş liderlik yaklaşımları ise çalışanların güven duygusunu ve örgütsel bağlılığını güçlendirerek performans üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Hoch vd., 2018). Ayrıca liderlerin geri bildirim, koçluk ve mentorluk gibi davranışları, çalışanların becerilerini geliştirmelerine ve performanslarını artırmalarına katkıda bulunmaktadır (Ellinger vd., 2003; Mahajan ve Sulakshay, 2018). Bu bağlamda liderlik davranışlarının çalışanların öz-yeterlilik algıları, iş tatminleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki dolaylı etkileri de performansı şekillendiren önemli bir unsurdur (Kılıç Özkaynar ve Öncül, 2019).

Örgüt kültürü ve iklimi, çalışanların davranışlarını ve performanslarını etkileyen bir diğer temel faktördür. Performans odaklı bir örgüt kültürü, yüksek performansı teşvik eden ve ödüllendiren bir yapı sunarak çalışanların motivasyonunu artırmaktadır (Hartnell vd., 2011). Örgüt kültürünün yenilikçilik, takım çalışması ve müşteri odaklılık gibi boyutları çalışanların performansını farklı şekillerde etkileyebilmektedir (Hofstede vd., 2010). Örgüt iklimi ise çalışanların örgütsel ortama ilişkin algılarını yansıtmaktadır. Destekleyici bir iklim, çalışanların güven duygusunu, bağlılığını ve motivasyonunu artırarak performansı olumlu yönde etkilemektedir (Kuenzi ve Schminke, 2009). İş tasarımı da çalışan performansını etkileyen önemli bir faktör olduğu için görev bütünlüğü, otonomi ve geri bildirim gibi özellikler çalışanların motivasyonunu ve performansını doğrudan etkilemektedir (Hackman ve Oldham, 1976). Özellikle otonomi, çalışanların işleri üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlayarak sorumluluk duygusunu ve motivasyonu artırmaktadır (Humphrey vd., 2007). Bu unsurların etkili bir şekilde yönetilmesi, çalışanların performansını artırmakta ve örgütün genel başarısını desteklemektedir (Aguinis, 2012).

Çevresel faktörler, çalışan performansını etkileyen ve örgütlerin doğrudan kontrolü dışında kalan unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu faktörler çalışanların motivasyonunu, iş

tatminini ve performansını önemli ölçüde şekillendirebilmektedir (Pfeffer, 1998). Ekonomik koşullar, çevresel faktörlerin en belirgin örneklerinden biridir. Ekonomik belirsizlik ve kriz dönemlerinde çalışanların iş güvencesine yönelik endişelerini artırmaktadır. Bu durum stres düzeylerini yükselterek performanslarını olumsuz etkileyebilmektedir (Witte, 2005). Buna karşılık, ekonomik büyüme dönemlerinde artan iş fırsatları ve kaynak bolluğu, çalışanların motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Yang ve Zhao, 2018). İşsizlik oranları da çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yüksek işsizlik oranları çalışanların iş kaybetme korkusuyla daha fazla çaba göstermelerine yol açmaktadır. Diğer taraftan düşük işsizlik oranları ise işverenlerin çalışanlarını elde tutmak için daha iyi çalışma koşulları sunmalarını teşvik edebilmektedir (Origo ve Pagani, 2009). Bu nedenle ekonomik koşulların dinamik yapısı örgütlerin çalışan performansını sürdürülebilir kılmak için esnek ve uyumlu stratejiler geliştirmelerini gerektirmektedir (Aguinis, 2012).

Teknolojik gelişmelerde çevresel faktörler arasında önemli bir yer tutmaktadır. Nitekim teknolojiye bağlı gelişmeler, çalışanların iş yapma biçimlerini ve iletişim yöntemlerini kökten değiştirerek performans dinamiklerini etkilemektedir. Dijital araçlar ve teknolojiler, işlerin daha hızlı ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlayarak performansı artırabilmektedir (Brynjolfsson ve McAfee, 2014). Ancak teknolojik değişimlere uyum sağlama zorluğu ve tekno-stres gibi faktörler, çalışanların odaklanma düzeylerini ve verimliliklerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Tarafdar vd., 2015). Ayrıca uzaktan çalışma ve sanal iş birliği araçları gibi yeni çalışma modelleri, çalışanlara esneklik sağlarken iletişim zorlukları ve sosyal izolasyon gibi yeni zorluklar da yaratabilmektedir (Allen vd., 2015). Diğer taraftan ulusal kültür çalışanların değerlerini, tutumlarını ve davranışlarını şekillendirerek performanslarını etkilemektedir. Hofstede'nin kültürel boyutları, çalışanların liderlik tarzlarına, motivasyon kaynaklarına ve iş yaklaşımlarına olan tepkilerini belirleyebilmektedir (Hofstede, 2001). Örneğin toplulukçu kültürlerde grup uyumu ve işbirliği ön planda iken bireyci kültürlerde bireysel başarı ve özerklik daha fazla değer görmektedir. Bu kültürel farklılıklar, performans yönetimi uygulamalarının etkinliğini ve çalışanların bu uygulamalara verdikleri tepkileri şekillendirmektedir (Aycan, 2001). Bu nedenle örgütlerin çevresel faktörlerin dinamik yapısını anlamaları ve bu faktörlere uyum sağlayacak stratejiler geliştirmeleri, çalışan performansını artırmak açısından önemlidir.

2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel etkinlik üzerindeki yapısal etkilerini inceleyen güncel çalışmalar, çok boyutlu değerlendirme yöntemlerinin (360 derece geri bildirim, dengeli puan kartı, yetkinlik bazlı değerlendirme, vb.) geleneksel tek kaynaklı değerlendirme yöntemlerine kıyasla daha geçerli olduğu iddiasında bulunmaktadır (Aguinis ve Pierce, 2008; DeNisi ve Murphy, 2017).

2.3.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, 20. yüzyılın başlarından itibaren işletmelerde sistematik bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır (Murphy ve Cleveland, 1995). Bu yöntemler arasında yaygın olarak kullanılan grafik derecelendirme ölçekleri, davranışsal kontrol listeleri, kritik olay tekniği ve sıralama yöntemleri gibi uygulamalar yöneticilerin çalışanların iş performansını belirli kriterlere göre değerlendirmesini sağlamaktadır. Böylelikle örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir kontrol mekanizması kurulmaktadır (Bernardin ve Beatty, 1984). Bununla birlikte, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin etkinliği, değerlendirme sürecinde karşılaşılan algısal önyargılar, değerlendirme kriterlerinin objektifliği ve sürecin genel iletişim yapısı gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir (Grote, 2002). Özellikle halo etkisi, merkezi eğilim hatası ve yakın zaman etkisi gibi psikolojik önyargıların

değerlendirme sonuçlarını etkilediği ve geleneksel yöntemlerin günümüz dinamik iş ortamlarında yeterince esnek ve kapsamlı olmadığı eleştirileri literatürde yer almaktadır (DeNisi ve Pritchard, 2006).

2.4.1. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çağdaş performans değerlendirme yaklaşımları, geleneksel sistemlerin içerdiği eksiklikleri gidermek ve örgütlerin değişen koşullara uyumunu kolaylaştırmak amacıyla geliştirilmiştir. Bu değerlendirme yöntemleri daha bütünsel ve katılımcı metodolojileri kapsamaktadır (Toumaorcid, 2022). 360 derece geri bildirim, yetkinlik bazlı değerlendirme, dengeli puan kartları ve elektronik performans izleme gibi çağdaş yöntemler, çalışan performansını çok boyutlu perspektiften değerlendirerek örgütsel hedeflerle bireysel katkıları bütünleştirmektedir (Bracken, 2019; Aguinis ve Pierce, 2008). Bu yenilikçi yaklaşımlar, çalışanların kariyer gelişimlerine odaklanarak sürekli geribildirim kültürü oluşturmakta ve değerlendirme sürecinin sadece geçmiş performansı ölçmekten öte geleceğe yönelik gelişimsel bir araç olarak kullanılmasını teşvik etmektedir.

Çağdaş performans değerlendirme sistemleri ayrıca teknolojik gelişmelerden faydalanarak büyük veri analitiği, yapay zekâ ve makine öğrenimi tekniklerini performans yönetimi süreçlerine entegre etmektedir. Böylece daha objektif, zamanlı ve özelleştirilmiş değerlendirme imkânı sunulmaktadır (Posthuma vd., 2013). Bu sistemler, örgütsel öğrenmeyi destekleyen, çevik işletme yapılarına uyum sağlayan ve çalışan deneyimini merkeze alan yaklaşımlarıyla dikkat çekmektedir (Cappelli ve Tavis, 2016). Pulakos ve O’Leary’nin de (2011) vurguladığı gibi çağdaş performans değerlendirme yöntemleri, örgütsel adalet algısını güçlendiren, motivasyonu artıran ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan stratejik bir insan kaynakları uygulaması olarak işletmelerin uzun vadeli başarısında önemli bir rol oynamaktadır.

3. DÜNYA ÜLKELERİNDEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİMİ ÖRNEKLERİ

Performans yönetimi uygulamaları ülkelerin kültürel, ekonomik, yasal süreçleri, teknolojik gelişmeler ve çalışan beklentilerine göre önemli farklılıklar göstermektedir (Brewster ve Mayrhofer, 2012). Bu çalışmada incelemeye alınan ülkeler bulundukları kıtada en yüksek ekonomik gelişmişlik düzeylerine sahiptirler. İncelemeye alınan bu ülkelerin performans değerlendirme yaklaşımları analiz edilerek (Budhwar ve Sparrow, 2002) geniş bir bakış açısı sunmak amaçlanmıştır. Araştırmada Kuzey Amerika, Güney Amerika, Avrupa, Asya, Afrika ve Avustralya Kıtalarından küresel ekonomide önde yer alan ülkeler çalışma kapsamında incelenmiş ve alan yazın taranmıştır. Bu bağlamda Kuzey Amerika Kıtasından Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Güney Amerika Kıtasından Brezilya, Asya Kıtasından Çin, Avrupa Kıtasından Almanya, Afrika Kıtasından Nijerya, Avustralya Kıtasından ise Avustralya ülkeleri ele alınmıştır. Bu duruma ilaveten Türkiye’de ayrıca incelemeye alınmıştır. Bu ülkeler belirlenirken bulundukları kıtada yer alan ülkeler içerisinde en büyük ekonomiye sahip olmaları (Varma ve Budhwar, 2013; Piyanontalee vd., 2024) dikkate alınmıştır.

3.1. Amerika Birleşik Devletleri: Performans Odaklı Yaklaşım

Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD), bireysellik ve rekabet gibi kültürel değerlerin ön planda olduğu bir toplum olarak performans yönetiminde genellikle sonuç odaklı ve bireysel başarıyı vurgulayan bir yaklaşım benimsenmektedir. ABD’deki şirketler genellikle hedef belirleme, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerini uyumlu hale getiren kapsamlı performans yönetimini kullanmaktadır (Cascio, 2012). ABD’de yaygın olarak kullanılan hedeflerle yönetim yaklaşımı, çalışanların ve yöneticilerin birlikte ölçülebilir hedefler belirlemelerini ve bu hedeflere ulaşma düzeylerinin düzenli olarak değerlendirilmesini

içermektedir (Drucker, 2006). Bu yaklaşım çalışanların örgütsel hedeflere katkılarını artırmayı ve performanslarını iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

Son yıllarda ABD'deki bazı büyük şirketler (Adobe, Microsoft, Deloitte, GE) geleneksel yıllık performans değerlendirmelerinden uzaklaşarak sürekli ve gelişim odaklı performans yönetimi yaklaşımlarına geçiş yapmaktadır. Bu yeni yaklaşımlar düzenli kontrol toplantıları, anlık geri bildirim ve koçluk gibi uygulamaları içermektedir (Buckingham ve Goodall, 2015). ABD'deki performans yönetimi uygulamalarının bir diğer özelliği de performansa dayalı ücretlendirme sistemlerine verilen önemdir (Aguinis ve Burgi-Tian, 2021). Birçok Amerikan şirketi bireysel performansı finansal ödüllerle (maaş artışları, bonuslar, hisse senedi opsiyonları) ilişkilendiren ücretlendirme sistemleri kullanmaktadır (Gerhart ve Fang, 2014). Bu sistemler yüksek performans gösteren çalışanları ödüllendirmeyi ve performansı teşvik etmeyi amaçlamaktadır.

Ancak ABD'deki performans yönetimi yaklaşımları bazı eleştirilere de maruz kalmaktadır. Aşırı rekabetçi ve sonuç odaklı yaklaşımlar iş birliğini azaltabilmekte, stres ve tükenmişliği artırabilmekte ve kısa vadeli düşünmeyi teşvik edebilmektedir (Murphy, 2025). Ayrıca performans değerlendirmelerindeki subjektiflik ve önyargılar da endişe yaratmaktadır (Pulakos ve O'Leary, 2011).

3.2. Almanya: Yetkinlik Temelli Yaklaşım

Almanya'nın performans yönetimi yaklaşımı ülkenin güçlü mesleki eğitim sistemi ve endüstriyel ilişkiler geleneği ile şekillenmektedir. Alman şirketleri genellikle çalışanların teknik yetkinliklerine, uzmanlıklarına ve mesleki gelişimlerine önem vermektedir (Stumpf vd., 1983). Alman mesleki eğitim sistemi, çalışanların belirli meslek alanlarında kapsamlı eğitim almalarını ve yetkinliklerini sürekli olarak geliştirmelerini sağlamaktadır (Jirjahn ve Le, 2024). Bu sistem, çalışanların performanslarını artırmalarına ve kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olmaktadır (Durazzi ve Benassi, 2018). Alman şirketlerinde performans değerlendirmeleri genellikle çalışanların teknik becerilerini, problem çözme yeteneklerini ve mesleki bilgilerini değerlendirmeye odaklandığı anlaşılmaktadır. Ülkedeki işyeri sendikaları ve ortak karar alma mekanizmaları, performans yönetimi uygulamalarını da etkilemektedir. Sendikalar performans değerlendirme sistemlerinin tasarımında ve uygulanmasında söz sahibi olmakta ve çalışanların haklarını korumaktadır (Gollan ve Patmore, 2013). Bu durum performans yönetimi uygulamalarının daha şeffaf, adil ve kabul edilebilir olmasını sağlamaktadır.

Alman şirketlerinde yaygın olarak kullanılan yetkinlik modelleri, çalışanların belirli roller için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumlarını tanımlamakta ve değerlendirmektedir. Bu modeller çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirlemelerine ve kariyer gelişimi için gerekli yetkinlikleri kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Campion vd., 2011). Alman şirketleri genellikle uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir ve çalışanların sürekli gelişimine önem vermektedir. Bu nedenle performans değerlendirmeleri sadece geçmiş performansı değerlendirmek için değil aynı zamanda gelecekteki gelişim ihtiyaçlarını belirlemek için de kullanılmaktadır. Örneğin Siemens ve BMW gibi büyük Alman şirketleri, çalışanların mesleki gelişimlerini destekleyen kapsamlı eğitim ve gelişim programları sunmaktadır (Becker vd., 2010).

3.3. Çin: Hiyerarşik ve İlişkisel Yaklaşım

Çin'deki performans yönetimi uygulamaları ülkenin gelenekleri, hiyerarşik sosyal yapısı ve kolektivist değerleri tarafından şekillenmektedir. Çin şirketlerinde genellikle hiyerarşiye saygı, uyum ve kişisel ilişkiler gibi faktörler performans değerlendirmelerinde önemli bir rol oynamaktadır (Warner, 2010). Çin'de performans değerlendirmeleri genellikle

üstlerin astlarını değerlendirdiği yukarıdan aşağıya bir yaklaşımla gerçekleştirilmektedir. Çalışanların değerlendirilmesinde teknik beceriler ve iş sonuçlarının yanı sıra tutum, sadakat ve ekip çalışması gibi faktörler de önemli bir yere sahiptir (Cooke, 2013).

Çin'deki şirketlerin bir diğer özelliği de performans yönetiminde kişisel ilişkilerin önemli bir rol oynamasıdır. Güven ve karşılıklı fayda esasına dayanan bu ilişkiler, çalışanların performanslarını, kariyerlerini ve ödülleri de etkileyebilmektedir (Chen vd., 2011). Bu durum formel performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğini etkileyebilmekte ve bazı durumlarda nepotizm ve kayırmacılık algılarına yol açabilmektedir (Zhao vd., 2021). Son yıllarda Çin'in küresel ekonomiye uyumu ve batılı yönetim uygulamalarının artan etkisiyle, Çin şirketleri daha sistematik ve objektif performans yönetimi sistemlerine geçiş yapmaktadır. Birçok Çin şirketi hedef belirleme, yetkinlik değerlendirme ve performansa dayalı ücretlendirme gibi batılı uygulamaları benimsemektedir. Ancak bu uygulamalar genellikle Çin'in kültürel bağlamına ve değerlerine uyarlanmaktadır (Zhu ve Warner, 2019).

3.4. Brezilya: İlişkisel ve Esnek Yaklaşım

Brezilya'daki performans yönetimi uygulamaları bölgenin bütüncül değerleri, kişisel ilişkilere verdiği önem ve ekonomik dalgalanmalarla başa çıkma süreçleriyle şekillenmektedir (Davila ve Elvira, 2012). Ülke kültüründe kişisel ilişkiler ve güven önemli bir yere sahiptir. Bu değerler performans değerlendirmelerini ve kariyer gelişimini etkilemektedir. Çalışanlar, genellikle yöneticileriyle kişisel ilişkiler kurmayı tercih etmekte ve performans değerlendirmelerinin bu ilişkiler çerçevesinde gerçekleştirilmesini beklemektedir (Osland vd., 1999).

Brezilya'daki ekonomik dalgalanmalar şirketlerin daha esnek ve uyumlu performans yönetimi yaklaşımları geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu yaklaşımlar değişen koşullara hızla uyum sağlamayı ve kriz durumlarında performansı sürdürmeyi amaçlamaktadır (Brenes vd., 2008). Dolayısıyla ülkedeki şirketler, ekonomik krizler sırasında performans hedeflerini ve beklentilerini hızla güncelleyebilmekte ve çalışanlarına daha fazla esneklik sağlayabilmektedir. Diğer taraftan çok uluslu şirketler genellikle batılı performans yönetimi uygulamalarını yerel kültürlerle uyarlamaktadır. Bu şirketler hedef belirleme, yetkinlik değerlendirme ve performansa dayalı ücretlendirme gibi sistematik yaklaşımları benimsemekle birlikte bu süreçleri daha kişisel ve esnek bir şekilde uygulamaktadır (Davila ve Elvira, 2009).

Brezilya'daki performans yönetimi uygulamalarının bir diğer özelliği de çalışanların sosyal refahını ve iş-yaşam dengesini vurgulamasıdır. Şirketler genellikle çalışanlarının ailevi sorumluluklarını desteklemekte ve toplumsal refahlarına katkıda bulunmaktadır (Nicholls-Nixon vd., 2011). Bu yaklaşım çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu artırmakta ve uzun vadeli performansı desteklemektedir.

3.5. Nijerya: Çeşitlilik ve Yerel Değerler İçinde Performans Yönetimi

Çalışan performans yönetimi, özellikle gelişmekte olan ekonomilerde, örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir yere sahiptir. Nijerya gibi ekonomik ve kurumsal dönüşüm sürecinde olan ülkelerde, çalışan performansının etkin bir şekilde yönetilmesi, yalnızca verimlilik artışı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılması açısından da önem arz etmektedir (Ejumudo, 2014). Birçok Afrika ülkesinde olduğu gibi Nijerya'da farklı kültürler ve ekonomik koşullar içeren geniş bir bölgedir. Bu sebeple performans yönetimi uygulamalarında da büyük bir çeşitlilik bulunmaktadır (Kamoche vd., 2012). Ülke kültüründe topluluk, dayanışma ve karşılıklı sorumluluk gibi değerlere büyük önem verilmektedir. Bu değerler, performans yönetimi uygulamalarını da etkilemektedir (Mangaliso, 2001). Bu bağlamda bireysel performanstan ziyade grup performansı ve iş birliği

daha fazla vurgulanmaktadır. Ülkede yer alan büyük şirketler ve çok uluslu şirketlerin yerel şubeleri genellikle batılı performans yönetimi yaklaşımlarını benimsemektedir. Ancak bu yaklaşımlar genellikle yerel kültürlerle ve değerlere uyarlanmaktadır. Örneğin performans değerlendirmelerinde teknik beceriler ve iş sonuçlarının yanı sıra toplum değerlerine bağlılık ve iş birliği gibi faktörler de dikkate alınmaktadır (Gormley ve van Nieuwerburgh, 2014).

Nijerya’da faaliyet gösteren şirketlerde mentorluk ve koçluk önemli bir rol oynamaktadır. Tecrübeli çalışanların daha az tecrübeli çalışanlara rehberlik etmesi ve onların gelişimini desteklemesi beklenmektedir (Kamoche vd., 2012). Bu yaklaşım bilgi ve becerilerin paylaşılmasını ve çalışanların performanslarının iyileştirilmesini sağlamaktadır. Ülkenin demografik yapısı ve hızlı ekonomik büyümesi, performans yönetimi yaklaşımlarında da değişimlere yol açmaktadır. Genç çalışanlar daha şeffaf, adil ve gelişim odaklı performans yönetimi sistemleri talep etmektedir. Bu taleplere yanıt olarak birçok şirket performans yönetimi uygulamalarını modernize etmekte ve çalışanların beklentilerine uyarlamaktadır (Schultz, 2021).

3.6. Avusturalya: Kapsayıcılık ve Kültürel Duyarlılık

Avustralya’da performans yönetim sistemleri hem kamu hem de özel sektörde standartlaşan bir özellik taşımaktadır. Performans yönetimi, çalışanların hedeflerinin kurumsal stratejilerle uyumlu hale getirilmesi, sistematik geri bildirim mekanizmalarının işletilmesi ve performansla dayalı teşvik uygulamalarının kayda alınması süreçlerini kapsamaktadır (Kramar, 2012). Özellikle Avustralya Kamu Hizmeti (APS), performans değerlendirme süreçlerinde yalnızca çıktı odaklı ölçütlere değil aynı zamanda davranışsal yetkinliklere de vurgu yapmaktadır (Australian Public Service Commission, 2025). Ülke genelinde özel sektörde performans yönetimi uygulamaları, kamu sektörüne kıyasla daha esnek ve duruma özgü bir yapı sergilemektedir. Çalışan performansı, yalnızca nicel hedef gerçekleştirme düzeyleriyle sınırlı kalmayıp aynı zamanda ekip içi iş birliği, yenilikçi katkılar ve müşteri memnuniyeti gibi niteliksel boyutlarıyla da değerlendirilmektedir (De Vos ve Dries, 2013). Avustralya merkezli birçok işletme, geleneksel yıllık performans değerlendirme süreçlerini terk ederek daha dinamik ve sürekli geri bildirim odaklı bir modele geçiş yapmaktadır. Bu yaklaşım, özellikle genç nesil çalışanlar ve dijital yetkinliklere sahip bireyler için daha teşvik edici bulunmaktadır (Mone ve London, 2018). Bununla birlikte performans yönetimi uygulamalarının her zaman ideal bir şekilde işlemediği gözlemlenmektedir.

Araştırmalar, performans değerlendirme süreçlerinde görülebilen öznellik, yanlılık ve yetersiz geri bildirim gibi sorunların çalışanlar arasında güvensizlik ortamı yaratabildiğini ortaya koymaktadır (DeNisi ve Murphy, 2017). Özellikle çok kültürlü ve yüksek çeşitlilik gösteren işgücüne sahip bazı kuruluşlar, performans değerlendirme kriterlerinin kültürel önyargılar içermemesi amacıyla çeşitli denetim ve inceleme mekanizmaları geliştirmektedir (Shore vd., 2011). Bu bağlamda yöneticilerin performans yönetimi konusunda eğitilmesi ve değerlendirme süreçlerinin şeffaflığının sağlanması gerekmektedir. Sonuç olarak Avustralya’da uygulanan çalışan performans yönetimi sistemleri, kurumsal başarının sürdürülebilirliği ve gelişimi açısından önemli bir yere sahiptir. Ancak bu sistemlerin etkinliği, çalışanların katılımının teşvik edilmesi, geri bildirim mekanizmalarının zenginleştirilmesi, değerlendirme sonuçlarının adil ve kapsayıcı olması gibi faktörlere bağlıdır (Armstrong ve Taylor, 2014). Performans yönetiminin yalnızca bireysel başarıyı ölçen bir araç olmaktan ziyade, aynı zamanda sürekli öğrenme ve gelişimi destekleyen bir kaynak olarak konumlandırılması, sürdürülebilir bir sistem yönetiminin temelini oluşturmaktadır.

3.7. Türkiye: Batı ve Doğu Arasında Hibrit Yaklaşım

Türkiye coğrafi ve kültürel olarak Avrupa ve Asya arasında bir köprü konumunda olması nedeniyle performans yönetimi uygulamalarında da batı ve doğu yaklaşımlarının bir sentezi yer almaktadır (Aycan, 2006). Türk kültüründe aile bağları, sadakat ve hiyerarşi önemli değerler olarak kabul edilmektedir. Bu değerler performans yönetimi uygulamalarını da etkilemektedir (Özkaynar ve Öncül, 2019). Örneğin birçok Türk şirketinde, paternalist liderlik tarzları yaygındır ve çalışanlar genellikle yöneticilerinden sadece profesyonel rehberlik değil aynı zamanda kişisel destek ve koruma da beklemektedir.

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üyelik süreci ve küresel ekonomiye entegrasyonu, performans yönetimi uygulamalarını da çağdaşlaştırmaktadır. Özellikle İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük şehirlerdeki şirketler ve çok uluslu şirketlerin Türkiye şubeleri, batılı performans yönetimi yaklaşımlarını benimsemektedir (House vd., 2004). Örneğin büyük Türk şirketleri, yetkinlik modelleri, hedef kartları ve gelişim planları içeren kapsamlı performans yönetim sistemlerini kullanmaktadır.

Türkiye'de kamu sektöründeki performans yönetimi uygulamaları özel sektörden farklılık göstermektedir. Kamu sektöründe, performans değerlendirmeleri genellikle daha formel ve bürokratik bir şekilde gerçekleştirilmektedir (Ömürgönülşen, 2002). Ancak son yıllarda kamu yönetiminde reform çabaları çerçevesinde performans odaklı yaklaşımlar daha fazla benimsenmektedir. Türkiye'deki performans yönetimi uygulamalarının bir diğer özelliği de işe alım ve terfi kararlarında kişisel ilişkilerin ve bağlantıların önemli bir rol oynayabilmesidir. Bu durum formel performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğini etkileyebilmekte ve bazı durumlarda adaletsizlik algılarına yol açabilmektedir (Kabasakal ve Bodur, 2007). Bu nedenle şirketler, performans yönetimi süreçlerinin şeffaflığını ve adaletini artırmaya yönelik çalışmalar yürütmektedir.

4. KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ VE ÇIKARIMLAR

Performans değerlendirme uygulamaları yalnızca örgütsel dinamiklerle değil aynı zamanda içinde bulundukları kültürel, ekonomik, yasal süreçler, teknolojik gelişmeler ve çalışan beklentileri de şekillenmektedir (Farndale ve Kelliher, 2013; Wiyono vd., 2025; Roos vd., 2022; Kılıç Özkaynar, 2024). Bu nedenle farklı ülkelerdeki performans yönetim yaklaşımlarını anlamak için bu beş ana faktörün derinlemesine incelenmesi gerekmektedir.

4.1. Kültürel Faktörlerin Performans Değerlendirme Yönetimi Üzerindeki Etkileri

Farklı ülkelerdeki performans yönetimi uygulamaları kültürel faktörlerin bu süreçleri nasıl şekillendirdiğini açıkça ortaya koymaktadır. Hofstede'nin kültürel boyutları gibi teorik çerçeveler, performans yönetimi yaklaşımlarının kültürel değişkenlere göre nasıl farklılaştığını açıklamaktadır (Hofstede, 2001). Örneğin ABD gibi bireyci kültürlerde bireysel performans rekabet ve sonuç odaklılık olarak ön plana çıkarken Çin gibi toplulukçu grup performansı, iş birliği ve uyum daha fazla vurgulanmaktadır (Rhee vd., 2020). Bu kültürel farklılıklar performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, geri bildirim mekanizmalarının tasarımı ve ödüllendirme sistemlerinin yapılandırılması üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir.

Çin gibi güç mesafesi yüksek olan kültürlerde hiyerarşik yapılar ve statü farklılıkları performans değerlendirme süreçlerini şekillendirmektedir. Bu tür kültürlerde, değerlendirmeler genellikle yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilirken güç mesafesi düşük olan kültürlerde daha katılımcı ve işbirlikçi değerlendirme süreçleri tercih edilmektedir (House vd., 2004). Uzun vadeli planlamanın yaygın olduğu kültürlerde çalışanların gelişimi ve örgütsel bağlılığı ön planda tutulurken kısa vadeli yönelimi güçlü olan kültürlerde (ABD gibi) hızlı sonuçlar (Murphy, 2025) ve performans odaklılık daha fazla önem taşımaktadır (Hofstede vd., 2010).

Bu kültürel farklılıklar performans değerlendirme sıklığı, gelişim planlarının tasarımı ve kariyer yönetimi stratejileri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

Kültürel faktörlerin çalışan performansına etkisi ülkeler arasında önemli farklılıklar göstermektedir. Amerika’da bireysellik ve rekabet, performansı artırırken Çin’de kolektivizm ve hiyerarşi ön plandadır (Gelfand vd., 2007). Diğer taraftan Almanya’da standartlaşma ve objektif kriterlere önem verilirken (Ralston vd., 2008). Nijerya’da topluluk performansı süreci şekillendirmektedir (Smith, Peterson ve Thomason, 2010). Brezilya’da yüksek güç hiyerarşi ve kişilerarası ilişkiler dikkat çekmektedir (House vd., 2004). Avustralya’da düşük güç mesafesi ve bireysellik dikkat çekerken Türkiye’de ise doğu-batı sentezi içinde güç mesafesi ve kolektivizm özellikleri belirleyici olmaktadır (Aycan, 2001).

4.2. Ekonomik Sistemlerin ve İş Piyasası Dinamiklerinin Etkileri

Ülkelerin ekonomik sistemleri ve iş piyasası dinamikleri, performans yönetimi uygulamalarının şekillenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. ABD gibi liberal piyasa ekonomilerinde, performansa dayalı ücretlendirme ve esnek istihdam uygulamaları yaygınken (Aguinis ve Burgi-Tian, 2021) Almanya gibi koordineli piyasa ekonomilerinde uzun vadeli istihdam ve yetkinlik geliştirme süreçleri daha fazla önemsenmektedir (Hall ve Soskice, 2001). İşgücü piyasasının esnekliği ve işsizlik oranları gibi faktörler de performans yönetimi yaklaşımlarını etkilemektedir. Esnek işgücü piyasalarına sahip ülkelerde (ABD), performans değerlendirmeleri işten çıkarma ve terfi kararlarında belirleyici bir rol oynarken katı işgücü piyasası düzenlemelerine sahip ülkelerde (Almanya gibi) performans yönetimi daha çok gelişim ve iyileştirme odaklı bir yaklaşım benimsemektedir (OECD, 2019).

Ekonomik sistemler ve iş piyasası dinamikleri, çalışan performansını ülkelere göre farklı şekillerde etkilemektedir. Amerika’nın rekabetçi serbest piyasası bireysel performansa odaklanırken, Çin’in devlet kapitalizmi kolektif başarıyı önemsemektedir (Budhwar ve Sparrow, 2002). Almanya’da sosyal piyasa ekonomisi teknik yetkinliği teşvik ederken (Brewster ve Mayrhofer, 2012; Pudenko, 2006) Nijerya’da formel ekonominin yaygınlığı performans sistemlerini sınırlandırmaktadır (Björkman ve Lervik, 2007). Brezilya’daki ekonomik dalgalanmalar performans beklentilerini istikrarsızlaştırırken (Varma ve Budhwar, 2013), Avustralya’da liberal piyasa ekonomisi belirleyici olmaktadır (Peetz ve May, 2022). Türkiye’de ise karma ekonomi yapısı geleneksel ve modern performans yaklaşımlarını harmanlamaktadır (Aycan, 2006).

4.3. Yasal ve Düzenleyici Çerçevelerin Etkileri

Ülkelerin yasal ve düzenleyici çerçeveleri, performans yönetimi uygulamalarının tasarımını ve uygulanmasını doğrudan etkilemektedir. İş hukuku, ayrımcılıkla mücadele yasaları, veri koruma düzenlemeleri ve endüstriyel ilişki sistemleri, performans değerlendirme süreçlerinin kriterlerini ve sonuçların kullanımını şekillendirmektedir (Posthuma vd., 2013). Örneğin Avrupa Birliği ülkelerinde Genel Veri Koruma Yönetmeliği (GDPR) gibi düzenlemeler performans verilerinin toplanması, saklanması ve kullanılmasına ilişkin sınırlamalar getirmektedir. Bu durum şirketlerin performans yönetimi sistemlerinde şeffaflık ve veri kalitesi ilkelerine uyum sağlamasını gerektirmektedir (Tikkanen-Piri vd., 2018).

İşçi temsilciliği ve toplu pazarlık sistemleri de performans yönetimi uygulamalarını etkileyen önemli unsurlardır. Almanya gibi güçlü sendikalara ve işyeri konseylerine sahip ülkelerde performans yönetimi sistemlerinin tasarımı ve uygulanması sosyal diyalog ve müzakere süreçleri çerçevesinde gerçekleştirilmektedir (Frege, 2002). Bu durum performans yönetimi uygulamalarının daha kapsayıcı ve çalışanlar tarafından kabul edilebilir olmasını sağlamaktadır.

Yasal ve düzenleyici çerçeveler, çalışan performansını değerlendirme uygulamalarını ülkeler arasında farklılaştırmaktadır. ABD’de “istenildiği zaman işten çıkarma” doktrini performans odaklı sistemleri teşvik ederken, Çin’de parti ideolojisi değerlendirmelerde dikkate alınmaktadır (Horwitz ve Budhwar, 2016). Almanya’da ise iş konseyleri çalışan katılımını zorunlu kılar (Jirjahn ve Le, 2024; Farndale ve Kelliher, 2013), Nijerya’da yasal zayıflıklar performans sistemlerini sınırlandırmaktadır (Horwitz ve Budhwar, 2016). Brezilya’da katı iş kanunları performans yönetimini zorlaştırırken, Avustralya’da liberalleşen yasalar uluslararası uygulamaları hızlandırmaktadır (Varma ve Budhwar, 2013). Türkiye’de ise AB uyum süreci kapsamında güncellenen İş Kanunu performans değerlendirmelerini şekillendirmektedir (Mellahi vd., 2013).

4.4. Teknolojik Gelişmelerin ve Dijitalleşmenin Etkileri

Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme, performans yönetimi uygulamalarını küresel ölçekte etkilemektedir. Dijital performans yönetimi sistemleri gerçek zamanlı veri toplama, analitik ve yapay zekâ uygulamaları sayesinde performans değerlendirme süreçlerini daha verimli, şeffaf ve objektif hale getirmektedir (Cappelli vd., 2018). Uzaktan çalışma ve sanal ekiplerin yaygınlaşması, performans yönetimi yaklaşımlarında da önemli değişimlere yol açmaktadır. Geleneksel gözetim ve kontrol mekanizmaları yerine sonuç odaklı ve güvene dayalı yaklaşımlar benimsenmektedir (Caligiuri vd., 2020). Ayrıca dijital iletişim araçları, sürekli geri bildirim ve koçluk süreçlerini destekleyerek performans yönetiminin daha gelişim odaklı olmasını sağlamaktadır. Büyük veri uygulamaları, performans ölçümü ve değerlendirmesinde daha objektif ve kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır. Şirketler, çalışanların performanslarını ve potansiyellerini daha iyi anlamak için veri analitiğinden yararlanmaktadır (Davenport vd., 2010). Ancak bu uygulamalar veri gizliliği, etik kaygılar ve önyargı gibi yeni zorlukları da beraberinde getirmektedir.

Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme, çalışan performansı üzerinde ülkelere göre farklı etkiler yaratmaktadır. ABD’de yapay zekâ ve otomasyon, veri odaklı performans ölçümlerini artırırken (Brynjolfsson ve McAfee, 2014), Çin’de devlet destekli dijital dönüşüm, verimlilik ve teknoloji uyumunu öne çıkarmaktadır (Bai vd., 2023). Almanya’da Endüstri 4.0, beceri gelişimi vurgulanırken (Hirsch-Kreinsen, 2016), Afrika’da altyapı eksiklikleri dijital dönüşümü sınırlandırmaktadır (Asongu ve Odhiambo, 2020). Brezilya’da yüksek işten çıkarma maliyetleri dijitalleşmeyi yavaşlatırken (Ponczek ve Ulysea, 2022), Avustralya’da dijital teknolojiler uluslararası uygulamaları hızlandırmaktadır (Budhwar ve Varma, 2020). Türkiye’de AB uyum süreci dijital performans yönetimini desteklenmektedir (Kılıç Özkaynar ve Öncül, 2026; Demir, 2020).

4.5. Çalışan Beklentilerinin ve Demografik Değişimlerin Etkileri

Çalışan beklentileri ve demografik değişimler, performans yönetimi yaklaşımlarının evriminde önemli bir rol oynamaktadır. Y ve Z kuşaklarının işgücüne katılımı, daha şeffaf, sürekli ve gelişim odaklı performans geri bildirimi talep eden yeni bir çalışan profilini ortaya çıkarmıştır (Andrea vd., 2016). Genç çalışanlar, yıllık performans değerlendirmeler yerine düzenli kontrol toplantıları, anlık geri bildirim ve sürekli koçluk gibi daha etkileşimli yaklaşımları tercih etmektedir. Ayrıca kariyer ve yeteneklerin geliştirilmesine daha fazla önem vermekte ve performans yönetim süreçlerinin bu alanlara odaklanmasını beklemektedir (Myers ve Sadaghiani, 2010). İşgücünün çeşitliliğinin artması da performans yönetimi uygulamalarını etkilemektedir. Farklı kültürel geçmişlere, değerlere ve beklentilere sahip çalışanları yönetmek daha kapsayıcı ve esnek performans yönetim yaklaşımlarını gerektirmektedir (Singh ve Chaurasia, 2022). Bu bağlamda şirketler kültürel farklılıklara duyarlı ve bireysel ihtiyaçlara uyaranabilen performans yönetim sistemleri geliştirmeye yönelmektedir.

Çalışan beklentileri ve demografik değişimler, çalışan performansını ülkelere göre farklı şekillerde etkilemektedir. ABD’de genç kuşakların esneklik talepleri performans yönetimini dönüştürmektedir (Costanza vd., 2012). Çin’de yaşanan nüfus ve gençlerin kariyer beklentileri kuşaklararası uyumu zorunlu kılmaktadır (Cooke, 2013). Almanya’da göçmen işgücü ve yaşlanma, çeşitlilik ve kapsayıcılığı öne çıkarmaktadır (Jirjahn ve Le, 2024; Baas vd., 2009). Nijerya’da genç nüfus ve eğitim eksiklikleri, beceri gelişimini öncelikli hale getirmektedir (Horwitz ve Budhwar, 2016). Brezilya’da genç işgücü ve eşitsizlik, sosyal adalet taleplerini yükseltmektedir (Brenes vd., 2008). Avustralya’da göçmen dinamiği, iş-yaşam dengesi ve hızlı kariyer ilerlemesi çalışan beklentilerini artırmaktadır (Budhwar ve Varma, 2020). Türkiye’de ise genç nüfus ve AB uyum süreci, modern ve geleneksel yaklaşımların dengelenmesini gerektirmektedir (Demir, 2020).

Tablo 1. Ülkelerin Karşılaştırmalı Analizi

Ülke	Kültürel Faktörler	Ekonomik Sistem ve İş Piyasası	Yasal ve Düzenleyici Çerçeve	Teknolojik Gelişmeler ve Dijitalleşme	Çalışan Beklentileri ve Demografik Değişimler
ABD	Bireysellik ve rekabet, sonuç odaklı yaklaşım (Cascio, 2012)	Serbest piyasa ekonomisi, esnek iş gücü (Gerhart ve Fang, 2014)	Performansa dayalı sistemler, esnek işten çıkarma (Pulakos ve O’Leary, 2011)	Yapay zeka, veri odaklı performans ölçümleri (Brynjolfsson ve McAfee, 2014)	Genç kuşak esneklik talep ediyor, sonuç odaklılık (Costanza vd., 2012)
Çin	Toplulukçu değerler, hiyerarşi ve kişisel ilişkiler (Warner, 2010)	Devlet kapitalizmi, kolektif başarı vurgusu (Chen vd., 2011)	Parti ideolojisi, hiyerarşi ve iş gücü yönetimi (Warner, 2010)	Devlet destekli dijital dönüşüm, verimlilik artışı (Bai vd., 2023)	Yaşlanan nüfus, gençlerin kariyer beklentileri, kuşaklararası uyum (Cooke, 2013)
Almanya	Teknik yetkinliklere odaklanma, uzun vadeli gelişim (Stumpf, vd., 1983; Ralston vd., 2014)	Sosyal piyasa ekonomisi, yetkinlik gelişimi (Durazzi ve Benassi, 2018)	İşyeri Örgütlenmesi Yasası, çalışan katılımı (Gollan ve Patmore, 2013)	Endüstri 4.0, beceri gelişimi, teknik yetkinlik (Hirsch-Kreinsen, 2016)	Göçmen işgücü, yaşlanma, çeşitlilik ve kapsayıcılık (Myers ve Sadaghiani, 2010)
Nijerya	Topluluk, dayanışma, grup performansı (Kamoche vd., 2012)	Gelişmekte olan ekonomi, iş gücü çeşitliliği (Ejumudo, 2014)	Yasal zayıflıklar, uygulama eksiklikleri (Björkman ve Lervik, 2007; Horwitz ve Budhwar, 2015)	Altyapı eksiklikleri, dijital dönüşümün sınırlılığı (Asongu ve Odhiambo, 2020)	Genç nüfus, eğitim eksiklikleri, beceri gelişimi ihtiyacı (Ejumudo, 2014)
Brezilya	Yüksek güç mesafesi, kişilerarası ilişkiler, toplulukçuluk (Davila ve Elvira, 2012)	Ekonomik dalgalanmalar, esneklik (Brenes vd., 2008)	Katı iş kanunları, performans yönetiminde zorluklar (Varma ve Budhwar, 2013)	Yüksek işten çıkarma maliyetleri, dijitalleşmenin yavaş ilerlemesi (Ponczek ve Ulyssea, 2022)	Genç işgücü, iş güvencesi, sosyal adalet talepleri (Brenes vd.2008)
Avustralya	Düşük güç mesafesi, çeşitlilik ve iş birliği (Shore vd., 2011)	Liberal piyasa ekonomisi, esnek iş gücü (Peetz ve May, 2022)	Eşit işe eşit ücret, liberal yasalar, işyeri esnekliği düzenlemeleri (Australian Public Service Commission, 2022)	Uzaktan çalışma, dijital hizmet ekonomisi, yüksek teknoloji adaptasyonu (Budhwar ve Varma, 2011)	Göçmen çeşitliliği, iş-yaşam dengesi beklentisi, Y kuşağının anlamlı iş arayışı (Budhwar ve Varma, 2011)
Türkiye	Doğu-batı sentezi, güç mesafesi, kolektivizm (Aycan, 2006)	Karma ekonomi, geleneksel ve modern yaklaşımların sentezi (Aycan, 2006)	AB uyum süreci, güncellenen İş Kanunu (Aycan, 2006; Mellahi vd., 2013)	AB uyum süreci, dijital performans yönetimi (Demir, 2020)	Genç nüfus, AB uyum süreci, modern ve geleneksel yaklaşımların dengelenmesi (Demir, 2020)

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada çalışan performansını etkileyen faktörleri kavramsal bir çerçeve dahilinde incelenmiş ve farklı ülkelerdeki performans yönetimi uygulamaları karşılaştırmalı olarak analiz

edilmiştir. Araştırma bulguları, çalışan performansının çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Çalışan performansını etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin karşılıklı etkileşimi performans sürecini şekillendirdiği anlaşılmaktadır.

Bireysel düzeyde, kişilik özellikleri, yetkinlikler, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi faktörler çalışan performansını doğrudan etkilemektedir (Angelini, 2023). Örgütsel düzeyde ise liderlik tarzları, örgüt kültürü, iş tasarımı, performans yönetimi sistemleri ve ödüllendirme mekanizmaları gibi unsurlar performansın şekillenmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Aguinis, 2012; Deci vd., 2017). Çevresel düzeyde ise ekonomik koşullar, yasal düzenlemeler, kültürel bağlam ve teknolojik gelişmeler gibi makro düzey faktörler performans üzerinde dolaylı veya doğrudan etkiler yaratmaktadır (Johns, 2006).

Farklı ülkelerdeki performans yönetimi uygulamalarının karşılaştırmalı analizi, kültürel, ekonomik ve yasal faktörlerin bu uygulamaların tasarımını ve uygulanmasını nasıl şekillendirdiğini açıkça göstermektedir. Bu bulgular performans yönetiminde evrensel bir “en iyi uygulama” modelinden ziyade kültürel faktörlere uyumlu yaklaşımlar gerektirdiğine işaret etmektedir (Jain vd., 2009). Bu sonuç, performans yönetiminde bağlamsal faktörlerin önemini vurgulayan mevcut literatürü desteklemektedir (Johns, 2006). Araştırma sonuçları ayrıca, performans yönetimi uygulamalarının zaman içinde değiştiğini ve küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve demografik değişimler gibi faktörlerden derinden etkilendiğini ortaya koymaktadır (Cao vd., 2025). Bu değişimler, performans yönetimi yaklaşımlarının daha esnek, dinamik ve çalışan odaklı hale gelmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla performans yönetiminin statik bir süreç olmadığını, aksine sürekli evrim geçiren bir uygulama olduğu anlaşılmaktadır (Cascio, 2012; Cooke, 2013). Sonuç olarak bu çalışma, çalışan performansının ve performans yönetimi uygulamalarının çok boyutlu ve bağlamsal bir perspektifle ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bu yaklaşım hem teorik hem de pratik açıdan performans yönetimi literatürüne önemli katkılar sunmaktadır.

Çalışmanın bulguları ışığında, insan kaynakları yöneticileri ve uygulayıcılar için çeşitli öneriler sunmak mümkündür. Bu bağlamda performans yönetim sistemlerinin tasarımı ve uygulanması sürecinde, örgütün içinde bulunduğu kültürel, ekonomik ve yasal unsurlar dikkate alınmalıdır. Evrensel olarak kabul gören uygulamaların doğrudan transferi yerine örgütsel ihtiyaçlara uyarlanmış yaklaşımlar benimsenmelidir. Performans yönetimi süreçlerinin etkinliğini artırmak için çalışanların bu süreçlere aktif katılımı sağlanmalıdır. Çalışanların ihtiyaçları, beklentileri ve geri bildirimleri dikkate alınarak daha katılımcı ve kapsayıcı bir performans yönetimi sistemi oluşturulmalıdır. Geleneksel yıllık performans değerlendirmelerinin yanı sıra düzenli kontrol toplantıları ve anlık geri bildirim süreçleri kullanılmalıdır. Geri bildirim cezalandırıcı bir araç olarak değil çalışanların gelişimini destekleyen bir süreç olarak kurgulanmalıdır. Dijitalleşme ve yapay zekâ gibi teknolojik gelişmeler, performans yönetimi süreçlerinin daha verimli ve objektif hale getirilmesinde kullanılmalıdır. Ancak teknolojinin insan faktörünü tamamlayıcı bir rol üstlenmesi gerektiği unutulmamalıdır. Performans değerlendirmelerinde yalnızca finansal sonuçlar veya kısa vadeli hedefler değil davranışsal yetkinlikler, uzun vadeli katkılar ve sürdürülebilirlik gibi boyutlar da dikkate alınmalıdır. Çok uluslu örgütlerde veya kültürel çeşitliliğin yüksek olduğu işletmelerde, performans yönetimi uygulamalarının farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanlar için nasıl algılandığı dikkate alınmalıdır. Performans yönetimi sistemleri, yalnızca kısa vadeli üretkenliği değil, aynı zamanda çalışanların refahını ve iş-yaşam dengesini de destekleyecek şekilde tasarlanmalıdır. Performans yönetimi sistemleri, değişen iş dinamikleri ve çalışan beklentilerine uyum sağlayacak şekilde sürekli olarak gözden geçirilmeli ve iyileştirilmelidir. Örgütler, performans yönetimi uygulamalarını dinamik bir süreç olarak ele almalı ve bu süreçte esneklik sağlamalıdır. Bu önerilerin, örgütlerin performans yönetimi sistemlerini daha etkili ve

sürdürülebilir hale getirmelerine yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu uygulamaların çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve uzun vadeli performansını artırması öngörülmektedir.

Çalışan performansı alanında daha derinlemesine araştırmalar yapılması için önemli fırsatlar bulunmaktadır. Ancak çalışmanın kendi içerisinde çeşitli sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma, çalışan performansını etkileyen faktörler ile performans yönetimi uygulamalarını büyük ölçüde kavramsal ve karşılaştırmalı bir çerçevede ele almaktadır. Ayrıca farklı ülkelere ilişkin değerlendirmeler her ülkenin kendine özgü kurumsal, sektörel ve örgütsel çeşitliliğini bütünüyle yansıtamayabilir. Bu bağlamda gelecek çalışmalar için farklı öneriler sunma istenilmiştir. Öncelikle performans yönetimi uygulamalarının zaman içinde nasıl değiştiğini ve bu değişimlerin çalışan performansı üzerindeki uzun vadeli etkilerini inceleyen boylamsal çalışmalar yapılabilir. Dijitalleşme, yapay zekâ ve otomasyonun performans yönetimi süreçlerini nasıl dönüştürdüğü ve bu teknolojilerin çalışanların motivasyonu, performansı ve iş tatmini üzerindeki etkileri derinlemesine incelenebilir. Çok uluslu şirketlerde, farklı kültürel bağlamlarda çalışanların performans yönetimi uygulamalarına nasıl tepki verdikleri ve bu uygulamaların küresel bir strateji ile yerel ihtiyaçlar arasında nasıl dengelendiği incelenebilir. İş-yaşam dengesi politikalarının çalışan performansı üzerindeki etkileri daha detaylı bir şekilde incelenebilir. Y ve Z kuşağı çalışanların performans yönetimi uygulamalarına yönelik beklentileri ve bu beklentilerin performanslarına etkileri incelenebilir. Liderlerin duygusal zekâ becerilerinin performans yönetimi süreçlerindeki rolü ve bu becerilerin çalışanların performansına etkileri incelenebilir. Bu öneriler, performans yönetimi alanında daha kapsamlı ve derinlemesine araştırmalar yapılmasına rehberlik edebilir. Ayrıca bu çalışmaların hem akademik literatüre katkı sağlaması hem de uygulayıcılar için pratik çözümler sunması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Aguinis, H. (2012). *Performance management*. (3rd ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Aguinis, H., Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240. <https://doi.org/10.1177/23409444211009528>
- Aguinis, H., Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 139–145. <https://doi.org/10.1002/job.493>
- Allen, T. D., Golden, T. D., Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Andrea, B., Gabriella, H.-C., Tímea, J. (2016). Y and z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8, 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Angelini, G. (2023). Big five model personality traits and job burnout: A systematic literature review. *BMC Psychol*, 11, 49. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01056-y>
- Armstrong, M. (2006). *Performance management*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (13th ed.). London: Kogan Page.

- Asongu, S., Odhiambo, N. (2020). Inequality and the economic participation of women in sub-Saharan Africa: An empirical investigation. *African Journal of Economic and Management Studies*, 11, 193-206. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3393876>
- Australian Public Service Commission. (2025). *State of the service report 2018-19*. <https://apo.org.au/node/270286>
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey - Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252–260. <https://doi.org/10.1108/01437720110398347>
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: towards conceptual refinement and operationalization. In U. Kim, K.-S. Yang, K.-K. Hwang (Eds.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 445–466). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/0-387-28662-4_20
- Baas, T., Brücker, H., Hauptmann, A. (2009). Labor mobility in the enlarged EU: Who wins, who loses?. In C. M. Kahanec, K. Zimmermann (Eds) *EU Labor Markets After Post-Enlargement Migration*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-02242-5_2
- Bai, T., Qi, Y., Li, Z., Xu, D. (2023). Digital economy, industrial transformation and upgrading, and spatial transfer of carbon emissions: The paths for low-carbon transformation of Chinese cities. *Journal of Environmental Management*, 344, 118528. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118528>
- Barrick, M. R., Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Bass, B. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7, 18-40. <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D. (2010). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.
- Bernardin, H. J., Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behavior at work*. Kent Publishing Company.
- Björkman, I., Lervik, J. E. (2007). Transferring HR practices within multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 17, 320–335. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00048.x>
- Bracken, D. W. (2019). What is “strategic 360 feedback”? In. C. A. Church, D. W. Bracken, J. H. Fleenor, & D. S. Rose (Eds.), *The handbook of strategic 360 feedback* (pp. 11–16). Oxford University Press.
- Brenes, E., Mena, M., Molina, G. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61, 590–598. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.033>
- Brewster, C., Mayrhofer, W. (2012). *Handbook of research on comparative human resource management*. Edward Elgar Publishing.
- Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company

- Buckingham, M., Goodall, A. (2015). *Reinventing performance management*. Harvard Business Review.
- Budhwar, P. S., Sparrow, P. R. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 12, 377-403. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00066-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00066-9)
- Budhwar, P. S., Varma, A. (2011). Emerging HR management trends in India and the way forward. *Organizational Dynamics*, 40, 317–325. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.07.009>
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51, 697–713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Campion, M., Fink, A., Ruggeberg, B., Carr, L., Phillips, G., Odman, R. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Cao, G., Duan, Y., Edwards, J. S. (2025). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information & Management*, 62, 104135. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135>
- Cappelli, P., Singh, H., Singh, J., Useem, M. (2010). The India way: Lessons for the U.S. *The Academy of Management Perspectives*, 24, 6–24. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827771>
- Cappelli, P., Tavis, A. (2016). The performance management revolution. Harvard Business Review, 94, 58-67. <https://doi.org/10.1002/9781119198192>
- Cascio, W. (2012). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. Irwin/McGraw-Hill, Burr Ridge.
- Cascio, W. F., Aguinis, H. (2010). *Applied psychology in human resource management*. Prentice-Hall.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140, 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chen, X.-P., Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., Cheng, B.-S. (2011). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40, 796–819. <https://doi.org/10.1177/0149206311410604>
- Cooke, F. (2013). *Human resource management in China: New trends and practices*. Routledge.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27, 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 6, 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Davenport, T. H., Harris, J., Shapiro, J. (2010). *Competing on talent analytics*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2010/10/competing-on-talent-analytics>

- Davila, A., Elvira, M. M. (2009). *Best human resource management practices in Latin America*. Routledge.
- Davila, A., Elvira, M. M. (2012). Humanistic leadership: Lessons from Latin America. *Journal of World Business*, 47, 548–554. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.008>
- De Vos, A., Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1816–1831. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777537>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Demir, F. (2020). *Public management reform in Turkey: The impact of Europeanization and beyond*. Springer Nature.
- DeNisi, A. S., Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102, 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- DeNisi, A. S., Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2, 253–277. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>
- Drucker, P. F. (2006). *The practice of management*. Harper Business.
- Durazzi, N., Benassi, C. (2018). Going up-skill: Exploring the transformation of the German skill formation system. *German Politics*, 29, 319–338. <https://doi.org/10.1080/09644008.2018.1520840>
- Ejumudo, K. B. (2014). Youth restiveness in the Niger delta: A critical discourse. *SAGE Open*, 4, <https://doi.org/10.1177/2158244014526719>
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 435–458. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.1078>
- Farndale, E., Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52, 879–897. <https://doi.org/10.1002/hrm.21575>
- Frege, C. M. (2002). A critical assessment of the theoretical and empirical research on German works councils. *British Journal of Industrial Relations*, 40, 221–248. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00230>
- Gelfand, M. J., Erez, M., Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479–514. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559>
- Gerhart, B., Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24, 41–52. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.010>

- Germir, H. N., Korkmaz, M., Kuzucuoğlu, A. H., Şahbudak, E., Gürkan, A. (2015). *Stres - Performans - Verimlilik*. Çatı Kitapları.
- Gollan, P. J., Patmore, G. (2013). Perspectives of legal regulation and employment relations at the workplace: Limits and challenges for employee voice. *Journal of Industrial Relations*, 55. <https://doi.org/10.1177/002218561348939>
- Gormley, H., Van Nieuwerburgh, C. (2014). Developing coaching cultures: A review of the literature. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7, 90–101. <https://doi.org/10.1080/17521882.2014.915863>
- Griffin, M. A., Neal, A., Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Grote, R. (2002). *The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers*. American Management Association.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16, 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hall, P. A., Soskice, D. (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford University Press.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96, 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hirsch-Kreinsen, H. (2016). Digitization of industrial work: development paths and prospects. *Journal of Labour Market Research*, 49, 1–14. <https://doi.org/10.1007/s12651-016-0200-6>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44, 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. (2nd ed.). Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Horwitz, F., Budhwar, P. S. (2016). *Handbook of human resource management in emerging markets*. Edward Elgar Publishing.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The globe study of 62 societies*. SAGE Publications.
- Humphrey, S., Nahrgang, J., Morgeson, F. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>

- Jain, A. K., Giga, S. I., Cooper, C. L. (2009). Employee wellbeing, control and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 256-273. <https://doi.org/10.1108/01437730910949535>
- Jirjahn, U., Le, T. X. T. (2024). Works councils and workers' party preferences in Germany. *British Journal of Industrial Relations*, 62(4), 703–903. <https://doi.org/10.1111/bjir.12823>
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31, 386–408. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687>
- Judge, T. A., Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Kabasakal, H., Bodur, M. (2007). *Leadership and culture in Turkey: A multifaceted phenomenon*. Psychology Press.
- Kamoche, K., Chizema, A., Mellahi, K., Newenham-Kahindi, A. (2012). New directions in the management of human resources in Africa. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 2825–2834. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.671504>
- Kılıç Özkaynar, G. (2024). *İşgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeyleri: Bir ölçek geliştirme çalışması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.
- Kılıç Özkaynar, G., Öncül, M. (2019). İşgörenlerin önderlik algılarının örgütsel sessizliğe etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20, 335–355. <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.614091>
- Kılıç Özkaynar, G., Öncül, M. S. (2026). İşgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeyleri: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 214–237. <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.1811413>
- Kozlowski, S., Klein, K. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In C. K. J. Klein S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). Jossey-Bass/Wiley.
- Kramar, R. (2012). Diversity management in Australia: a mosaic of concepts, practice and rhetoric. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 245–261. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00010.x>
- Kuenzi, M., Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35, 634–717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Mahajan, S., S. K. (2018). A Study on impact of job satisfaction on employee performance in organisation. *Asian Journal of Management*, 9, 1046–1054. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2018.00164.6>
- Mangaliso, M. P. (2001). Building competitive advantage from ubuntu: Management lessons from South Africa. *Academy of Management Perspectives*, 15. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5229453>
- Mathis, R., Jackson, J. (2008). *Human resource management*. Essential Perspectives.

- Mellahi, K., Demirbag, M., Collings, D. G., Tatoglu, E., Hughes, M. (2013). Similarly different: a comparison of HRM practices in MNE subsidiaries and local firms in Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 2339–2368. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781434>
- Mellahi, K., Demirbag, M., Riddle, L. (2011). Multinationals in the Middle East: Challenges and opportunities. *Journal of World Business*, 46, 406–410. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.001>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mone, E., London, M. (2018). *Employee engagement through effective performance management*. (2nd Edition). Routledge.
- Murphy, K. R. (2025). The Illusion of Performance Management. *Human Resource Management*, 65(1), 63–75. <https://doi.org/10.1002/hrm.70016>
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage Publications.
- Myers, K. K., Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Nicholls-Nixon, C. L., Davila Castilla, J. A., Sanchez Garcia, J., Rivera Pesquera, M. (2011). Latin America management research: Review, synthesis, and extension. *Journal of Management*, 37, 1178–1227. <https://doi.org/10.1177/0149206311403151>
- Northouse, P. (2014). *Önderlik kuram ve uygulamalar*. C. Şimşek (Çev.). Sürat Yayınları.
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., Story, P. A. (2011). The Relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 788–818. <https://doi.org/10.1002/job.714>
- OECD (2019), *OECD Employment outlook 2019: The future of work*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>.
- Ömürgönülşen, U. (2002). Performance measurement in the public sector: rising concern, problems in practice and prospects. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 99–134.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Origo, F., Pagani, L. (2009). Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work. *Labour Economics*, 16, 547–555. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2009.02.003>
- Osland, J. S., De Franco, S., Osland, A. (1999). Organizational implications of Latin American culture: Lessons for the expatriate manager. *Journal of Management Inquiry*, 8, 219–234. <https://doi.org/10.1177/105649269982018>
- Peetz, D., May, R. (2022). Casual truths: What do the data on casual employment really mean?. *Journal of Industrial Relations*, 64, 734–758. <https://doi.org/10.1177/00221856221097474>

- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.
- Piyanontalee, R., Farndale, E., Brewster, C. (2024). Institutions, economies and downsizing: evidence across time and countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–31. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2428343>.
- Ponczek, V., Ulyssea, G. (2022). Enforcement of labour regulation and the labour market effects of trade: Evidence from Brazil. *The Economic Journal*, 132, 361–390. <https://doi.org/10.1093/ej/ueab052>
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39, 1184–1220. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>
- Pudelko, M. (2006). A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. *Resource Management Journal*, 16, 123–153. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00009.x>.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Pulakos, E. D., O’Leary, R. S. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4, 146–164. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01315.x>
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., Kai-Cheng, Y. (2008). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 39, 8–26. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400330>
- Rhee, M., Alexandra, V., Powell, K. S. (2020). Individualism-collectivism cultural differences in performance feedback theory. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(3), 343–364. <https://doi.org/10.1108/CCSM-05-2019-0100>.
- Robbins, S., & Judge, T.A. (2021). *Örgütsel davranış*. İ. Erdem (Çev.). Nobel Yayıncılık
- Roos, M., Reale, J., Banning, F. (2022). A value-based model of job performance. *PLOS ONE*, 17, e0262430. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0262430>
- Roos, M., Reale, J., Banning, F. (2025). Correction: A value-based model of job performance. *PLOS ONE*, 20, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0319222>.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schmidt, F. L., Hunter, J. (2004). General mental ability in the world of work: Occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 162–173. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.1.162>
- Schultz, C. M. (2021). The future and the role of human resource management in South Africa during the fourth industrial revolution. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, a1624. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1624>

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37, 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Singh, V., Chaurasia, S. S. (2022). Research landscape of multigenerational workforce literature: A bibliographic coupling and co-citation analysis. *NHRD Network Journal*, 15, 156–174. <https://doi.org/10.1177/26314541221078909>
- Smith, P. B., Peterson, M. F., Thomason, S. J. (2010). National culture as a moderator of the relationship between managers' use of guidance sources and how well work events are handled. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42, 1101–1121. <https://doi.org/10.1177/0022022110381427>
- Sonnentag, S., Frese, M. (2012). Dynamic performance. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, (pp. 548–575). Oxford University Press.
- Stumpf, S. A., Colarelli, S. M., Hartman, K. (1983). Development of the career exploration survey (CES). *Journal of Vocational Behavior*, 22, 191–226. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(83\)90028-3](https://doi.org/10.1016/0001-8791(83)90028-3)
- Tarafdar, M., Pullins, E. B., Ragu-Nathan, T. S. (2015). Technostress: Negative effect on performance and possible mitigations. *Information Systems Journal*, 25, 103–132. <https://doi.org/10.1111/isj.12042>
- Tikkinen-Piri, C., Rohunen, A., Markkula, J. (2018). EU General data protection regulation: Changes and implications for personal data collecting companies. *Computer Law & Security Review*, 34, 134–153. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2017.05.015>
- Toumaorcid, J. (2022). Performance appraisal effect on compensation. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10, 1–12. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101001>
- Varma, A., Budhwar, P. S. (2013). *Managing human resources in Asia-Pacific*. Routledge.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Warner, M. (2010). In search of Confucian HRM: theory and practice in Greater China and beyond. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 2053–2078. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.509616>
- Witte, H. D. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *Journal of Industrial Psychology*, 31, 1–6. <https://doi.org/10.4102/sajip.v31i4.200>
- Wiyono, D., Dewi, D., Ambiapuri, E., Parwitasari, N., Hambali, D. (2025). Strategic ESG driven human resource practices: Transforming employee management for sustainable organizational growth. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 21, 65–82. <https://doi.org/10.33830/jom.v21i1.9786.2025>
- Yang, F., Zhao, Y. (2018). The effect of job autonomy on psychological well-being: The mediating role of personal initiative. *Open Journal of Social Sciences*, 6, 234–248. <https://doi.org/10.4236/jss.2018.611017>

- Zhao, C., Cooke, F. L. Wang, Z. (2021). Human resource management in China: what are the key issues confronting organizations and how can research help?. *Human Resource Management in China*, 29(3), 357–373. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12295>
- Zhu, C. J., Warner, M. (2019). The emergence of human resource management in China: Convergence, divergence and contextualization. *Human Resource Management Review*, 29, 87–97. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.002>