Eurasian Academy of Sciences
Eurasian Econometrics, Statistics & Empirical Economics Journal
2021 Volume:19 S: 67- 83
Published Online May 2021 (http://econstat.eurasianacademy.org)
http://dx.doi.org/10.17740/eas.stat.2021-V19-06

INVESTIGATION OF PERFORMANCE EVALUATION AND CAREER MANAGEMENT PRACTICES IN MATRIX ORGANIZATION STRUCTURES

Aziz ARSLAN* **Necmiye Tülin İRGE****

*Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, azizarslan@stu.aydin.edu.tr
** Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, necmiyeirge@aydin.edu.tr

Received Date:11.03.2021, Revised Date:20.04.2021, Accepted Date:03.05.2021

Copyright © 2021 Aziz ARSLAN, Necmiye Tülin İRGE. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

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

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

JEL-Classification: L22, M50, C10

MATRİKS ORGANİZASYON YAPILARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İNCELENMESİ

ÖZET

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

incelenmiş ve kesinlikle genellenmemiştir. Araştırmanın daha sonraki araştırmalara değişken sağlayarak, bir temel teşkil etmesi amaçlanmaktadır.
Anahtar Kelimeler: Proje yönetimi, Matriks Organizasyon, Performans, Performans Değerlendirme, Kariyer Yönetimi
JEL-Sınıflama: L22, M50, C10

1.GİRİŞ

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

Bu bağlamda, Business Improvement Architects (İş Geliştirme Mimarları) tarafından dünya çapında 750 kuruluşun katılımı ile yapılan bir araştırmada, matriks organizasyon yapısındaki performans değerlendirme sistemlerine ilişkin endişe verici bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmada katılımcı kuruluşların yüzde altmış sekizinin ekip üyelerinin çalışma performanslarının değerlendirilmesine ilişkin herhangi bir süreçlerinin olmadığı, sadece yüzde otuz altısında proje yöneticisi için ödül veya tanınırlık varken, sadece yüzde kırk dördünün ekip üyelerine ödül ve tanınma sağladıkları bulgularına ulaşılmıştır (Appelbaum vd., 2009:10). Bu endişe verici bulgulara rağmen matriks organizasyon yapısında çalışanların performanslarının değerlendirilmesine ilişkin (diğer bir deyişle matriksin insan tarafına dair) yapılan akademik çalışmaların sayısı çok azdır (Sy ve D'Annunzio, 2005: 40).

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

Literatürdeki bu noksanlıktan yola çıkarak yapılan bu çalışmada matriks organizasyon yapısına sahip işletmelerde uygulanmakta olan performans değerlendirme süreçleri ve kariyer yönetimi uygulamaları ile ilgili bulgular elde edilmek amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı kapsamında derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak 22 işletmenin beyaz yaka çalışanları ile görüşme yapılmıştır.

2. MATRİKS ORGANİZASYON YAPILARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE KARİYER YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORUNLAR

Bu problem matriksin uygulanmaya başladığı ilk yıllardan süre gelen bir "muamma ve meydan okumadır"; Değerlendirmede tutarlılık nasıl sağlanır? (Appelbaum vd., 2008: 236-237). Problemi açarsak: matriks organizasyon yapısına sahip bir işletme içerisinde fonksiyonel birimlerde çalışan bir uzman aynı zamanda matriksin diğer boyut veya boyutlarında da çalışabilmektedir. Bu durum çalışanın, farklı beklenti ve düşüncelere sahip iki veya daha fazla üste bağlı olarak çalışmasına yol açmakta bu da çalışanın performansının kimin tarafından ve hangi kriterlere göre değerlendirileceği sorunsalını ortaya çıkarmaktadır (Koçel, 2018:352; Şimşek ve Çelik, 2017:140; Peker, 1995: 08). Diğer yandan matriksin proje yöneticisi fonksiyonel bölümlerde ki en iyi uzmanları proje çalışmasında görevlendirmek isterken, fonksiyonel yönetici ise, bu uzmanları kendi bölümlerinde tutarak daha az kalifiye çalışanları proje çalışmasında görevlendirmek isteyebilecektir (Katz ve Allen, 1983: 9). Bu durum matriksin iki yöneticisi arasında rekabeti artırırken matriks yapısı içerisinde ki çalışanın performansını kimin değerlendireceği sorunsalını da derinleştirecektir.

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

3. METODOLOJİ

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

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

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

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

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

Araştırmanın örneklemesi için toplamda 87 şirket ile iletişime geçilmesine rağmen, 32 şirket derinlemesine görüşme için gönüllü olmuştur. Örnekleme yöntemi iki kademeli bir örnekleme yapısıdır. Bu şirketlerin seçilmesinde yargısal örnekleme yöntemi kullanılmış olmasına rağmen bu şirketlerin bazılarının araştırma için gönüllü olmaması veya beyaz yakalı çalışanlarına ulaşılmamış olması nedeniyle aşamalı örneklem planı yapılmış olup; şirketlerin seçiminde yargısal örnekleme, gönüllü şirketlerin ve çalışanların katılımı nedeniyle ikinci

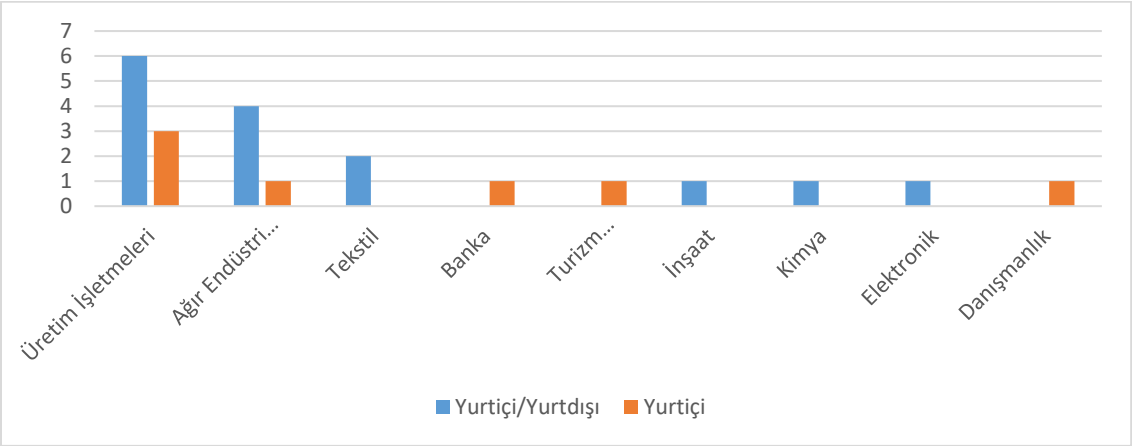
aşamada ise, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 32 adet derinlemesine görüşme içeriğinden 10 tanesi fikri olmayan kişilerin sorulara tatmin edici cevaplar verememesi nedeniyle iptal edilerek araştırmadan çıkarılmıştır. Çıkarılan görüşme tutanakları sonucunda araştırma kapsamı 22 kişi ile sınırlı kalmıştır. Araştırmanın kalitatif (nitel) bir araştırma olması nedeniyle örneklem büyüklüğünden çok doğru veriye ulaşmak önemlidir. Sonuç olarak bulgular sadece bu örneklem ışığında değerlendirilerek incelenecek ve kesinlikle genellenmeyecektir. Araştırmanın daha sonraki araştırmalara değişken sağlayarak bir temel teşkil etmesi amaçlanmaktadır.

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

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

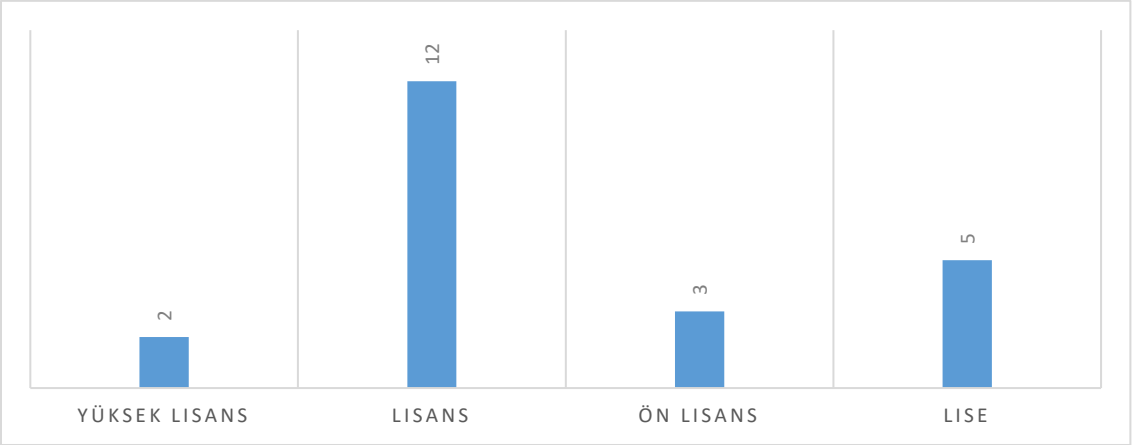
3.2. Araştırmanın Örneklemi

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



Şekil 1 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektör Dağılımları

Görüşme yapılan işletmelerin faaliyet ömürleri en az 12, en çok 97 olmak üzere ortalama 35 yıldır. Görüşme yapılan işletmelerin çalışan sayısı ise, en az 32 en çok 35.000 olmak üzere ortalama 2535 kişidir. Görüşme yapılan işletmelerin on beşi hem Yurtiçi hem de Yurtdışı piyasalarda faaliyet gösterirken, yedisi ise, sadece yurtiçi piyasalarda faaliyet göstermektedir.



Şekil 2 Araştırmaya Katılan Görüşmecilerin Eğitim Bilgileri

Görüşmeye katılan beyaz yaka çalışanlardan 2 kişi yüksek lisans, 12 kişi lisans, 3 kişi ön lisans, 5 kişi ise, lise mezunudur. Lise mezunu beyaz yakaların en az 5 yıl en çok 28 yıl olmak üzere ortalama 16 yıllık mesleki deneyimleri vardır. Lise mezunlarının işletme içerisinde çalışma süreleri en az 6 ay en çok 28 yıl olmak üzere ortalama 11 yıldır. Görüşmeye katılan beyaz yakaların mesleki deneyimleri en az 4 ay en çok 28 yıl olmak üzere ortalama 11 yıldır. Görüşmeye katılan beyaz yakaların işletme içerisinde çalışma süreleri en az 1 ay en çok 28 yıl olmak üzere ortalama 6 yıldır.

3.3.Araştırmanın Analiz ve Sonuçları

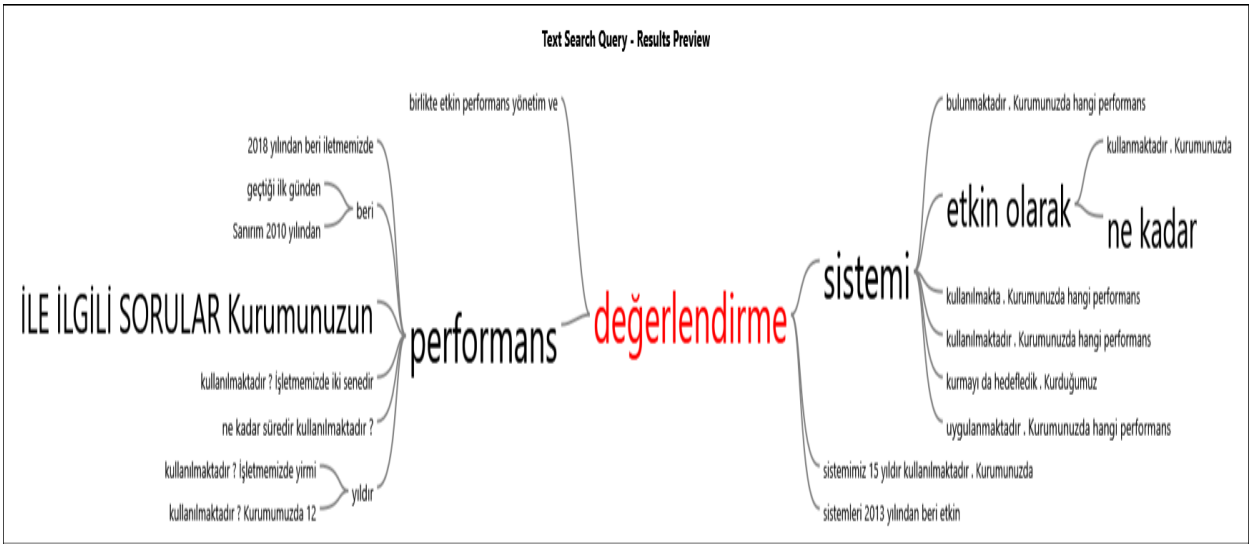
Araştırma verileri düzenlendikten sonra veriler araştırma amacına uygun şekilde incelenmek üzere NVivo11 paket programa yüklenmiştir. NVivo 11 paket program içerisinde incelemelerin soru bazlı yapılabilmesi için araştırma alt başlıkları (Node) yapısı soru formatına göre bölümlendirilmiş. Böylelikle soru soru kelime kullanım frekansları çalışılabilmiştir.
Araştırma için kullanılan soruların tek tek incelenmesi ve yorumlanmasından önce tüm derinlemesine görüşmelerin kelime frekansları incelenmiştir. NVivo paket programı en az 3 harften oluşan kelimeleri taramaya ayarlanmış olup, mümkün olduğunca türetilmiş kelimeleri bir arada değerlendirme ayarında kullanılmıştır. Ancak İngilizce yapısına göre hazırlanmış bir program olduğundan Türkçe içerisinde türetilmiş veya ek almış yapıları tanımlamakta eksik kalabilmektedir.

Araştırmada yarı yapılandırılmış soru formundaki tüm sorulara verilen cevaplar tek tek ele alınmış, bu sorular ile ilgili sorulan devam soruları varsa o sorulara ilişkin veriler yine aynı soru başlığı altında incelenmiştir.

Araştırma kapsamında kelime frekanslarının dökümü incelendiğinde genel olarak tüm frekans tablolarının ilk bölümünün soru kelimelerine yoğunlaştığı görülmektedir. Ayrıca yine kelime frekanslarının görsel sunumu için kullanılan kelime bulutlarının merkezinde bulunan ve en yüksek frekansta kullanılan kelimeler seçilerek kelime ağaçları bu merkez üzerinden incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarının makale içerisinde sunulması sürecinde kelime frekans tablosu ve kelime bulutları özetlenmiş ancak kelime ağaçları merkezde yer alan en yüksek frekanslı kelime üzerinden sonuçlar kısmında verilmiştir.

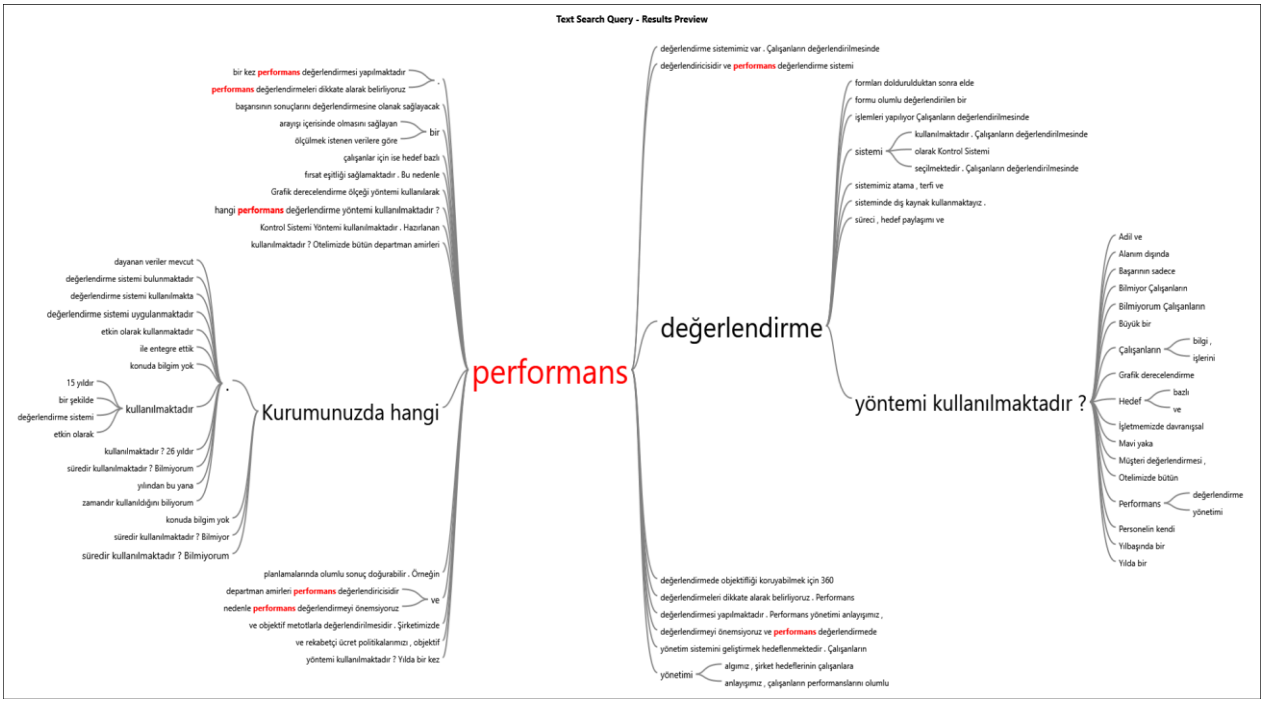
Sorulan ilk soru katılımcıların kim olduğunun anlaşılması için sorulmuştur. Bu soru görüşmenin daha rahat bir ortamda devam etmesi amacı ile kişilerin kendilerini tanıtmalarının istendiği sorudur. Bu sorulara verilen cevaplar derlenerek katılımcıların profilleri araştırma künyesinde özetlenmiştir. İkinci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

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde performans değerleme ve kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin sorulara yer verilmiştir. Bu konuya ilişkin sorulan ilk soru "Kurumunuzun performans değerleme sistemi etkin olarak ne kadar süredir kullanılmaktadır?" sorusudur. Soruya verilen cevaplar incelendiğinde belirleyici olarak en yüksek beş kelimenin soru yapısını yansıttığı görülmektedir (değerlendirme %9,49, performans %9,49, sistemi %9,18, etkin %7,91, kullanılmaktadır %7,91). Bu kelimelerin soru akışını yansıttığı ortadadır. Ayrıca 10. Sırada verilen "bilmiyorum" cevabının yüksek frekanslı oluşu (%1,27) ayrı bir önemli sonuç olarak görülmelidir. Bu cevabın beyaz yakalı yöneticiler bazında bile performans değerlemeye ilişkin bilgi eksikliğini göstermesi önemlidir. Matriks organizasyon yapısı içerisinde belki de kendilerine bağlı birçok çalışanın değerlendirmesinden sorumlu olmalarına rağmen bu bilgiye sahip olmamaları önemli bir sonuçtur.



Şekil 2 "Kurumunuzun performans değerleme sistemi etkin olarak ne kadar süredir kullanılmaktadır?" sorusu "değerlendirme" merkezli Kelime Ağacı

Şekil.3 incelendiğinde "değerlendirme" kavramının soru formu üzerinden ağaç dallarına ayrıldığı, yine öncülleri ve artçıları incelendiğinde kullanım süresi veya başlama yıllarına ilişkin bilgiler verildiği görülmektedir. Ayrıca yine performans değerlendirme sisteminin kurulmasının amaçlandığı yönünde veriler de artçılar arasında yer almaktadır. Bu da performans değerleme sisteminin eksikliğinin bazı kurumlar için geçerliliğini vurgulamaktadır. Bir sonraki aşama, kurumların hangi performans değerlendirme kriterlerine başvurduğunun belirlenmesi olmuştur. Bunun için sorulan "Kurumunuzda hangi performans değerlendirme sistemi kullanılmaktadır?" sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde belirleyici olarak en yüksek beş kelimenin soru yapısını yansıttığı görülmektedir (performans %6,51, değerlendirme %5,84, kullanılmaktadır %4,17, yöntemi %4,01, hangi %3,51). Ayrıca verilen "bilmiyorum" cevabının yine bulunması cevaplayıcıların bir kısmının konuya hakim olmadığının bir göstergesidir.

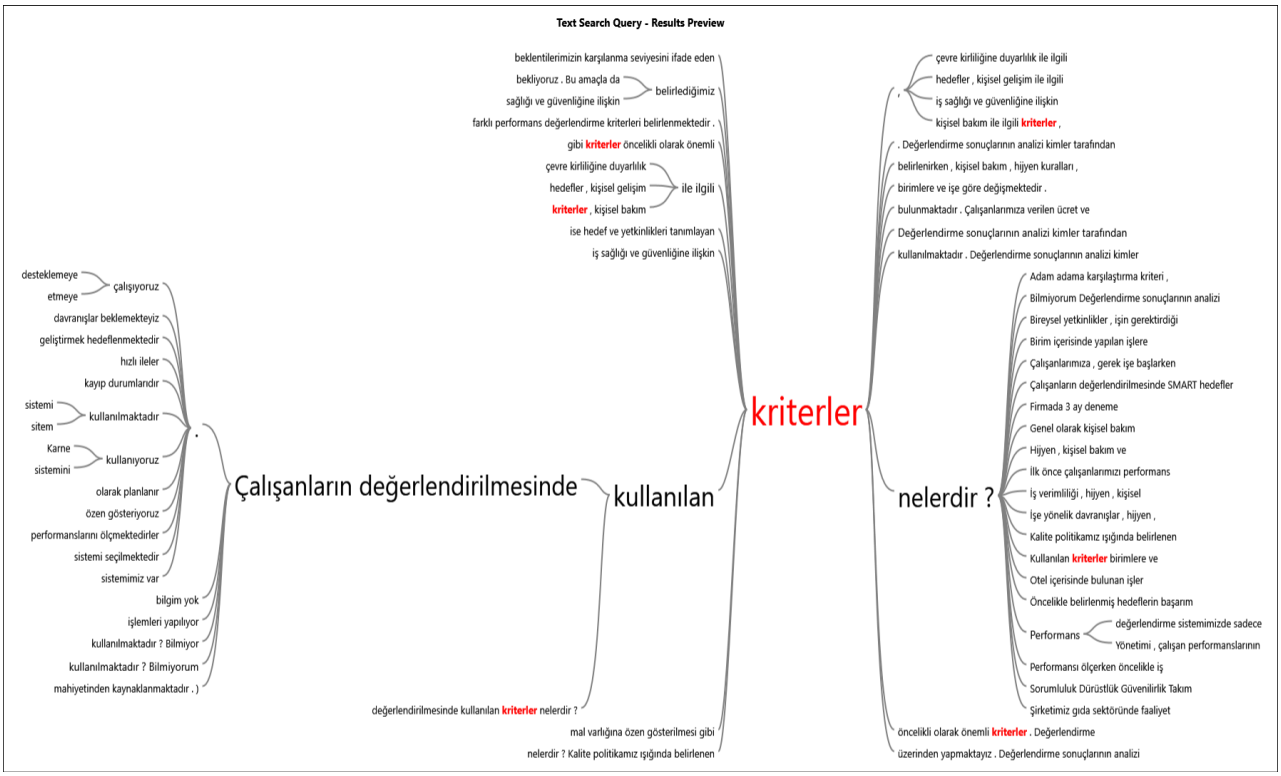


Şekil 4"Kurumunuzda hangi performans değerleme sistemi kullanılmaktadır?" sorusu "performans" merkezli Kelime Ağacı

Şekil.4 incelendiğinde Kontrol Sistemi Yöntemi, Grafik Derecelendirme Ölçeği, Hedef Bazlı, 360 derece, mavi yaka gibi bulguların varlığı şirketlerin farklı performans değerlendirme sistemlerini kullandığı ve bazı işletmelerin beyaz yaka, bazı işletmelerin ise, mavi yaka personeli hedef aldığı sonuçları ile eşleşmektedir. Bununla birlikte yılbaşı, yıllık, yılda bir gibi bulguların varlığı performans değerlendirme modellerinde periyodik yaklaşımın daha ön plana çıktığını göstermektedir.

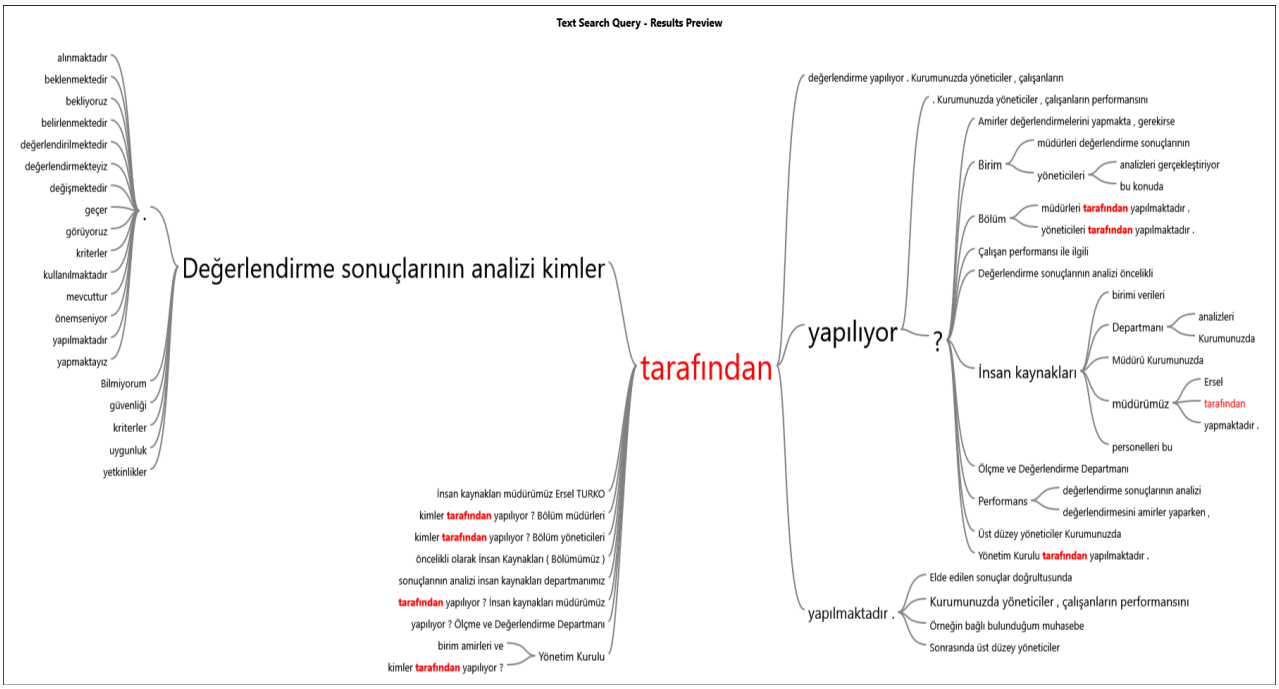
Araştırmanın bir sonraki sorusu çalışanların değerlendirilmesine yönelik kriterleri sormayı amaçlamaktadır. "Çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan kriterler nelerdir?" sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde kriter listesinde ilk sırada "kişisel" ve "hedefler" kelime grubu göze çarpmaktadır, bunu hijyen (%1,13), bakım(%0,96) ve performans (%0,96) izlemektedir. Hijyen ve bakım gibi kavramların genellikle mavi yakalı çalışan değerlendirme kriteri olarak kabul edilebileceği, performansın ise, hem mavi yaka hem de beyaz yaka çalışanlar için önemli olduğu düşünülebilir.

Şekil.5 firmadan firmaya değişiklik gösteren birçok performans değerlendirme kriterine işaret etmektedir. Kelime ağacının soru akışı sonrası artçı yapısı firmalar için farklı farklı kriter listeleri göstermektedir. Bu kriterler içerisinde performans, önceden belirlenmiş hedeflere uygunluk, SMART hedeflere uygunluk, adam adama karşılaştırma, iş verimliliği, hijyen, bakım, temizlik, bireysel yetkinlikler kavramları göze çarpmaktadır.



Şekil 5 "Çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan kriterler nelerdir?" sorusu "performans" merkezli Kelime Ağacı

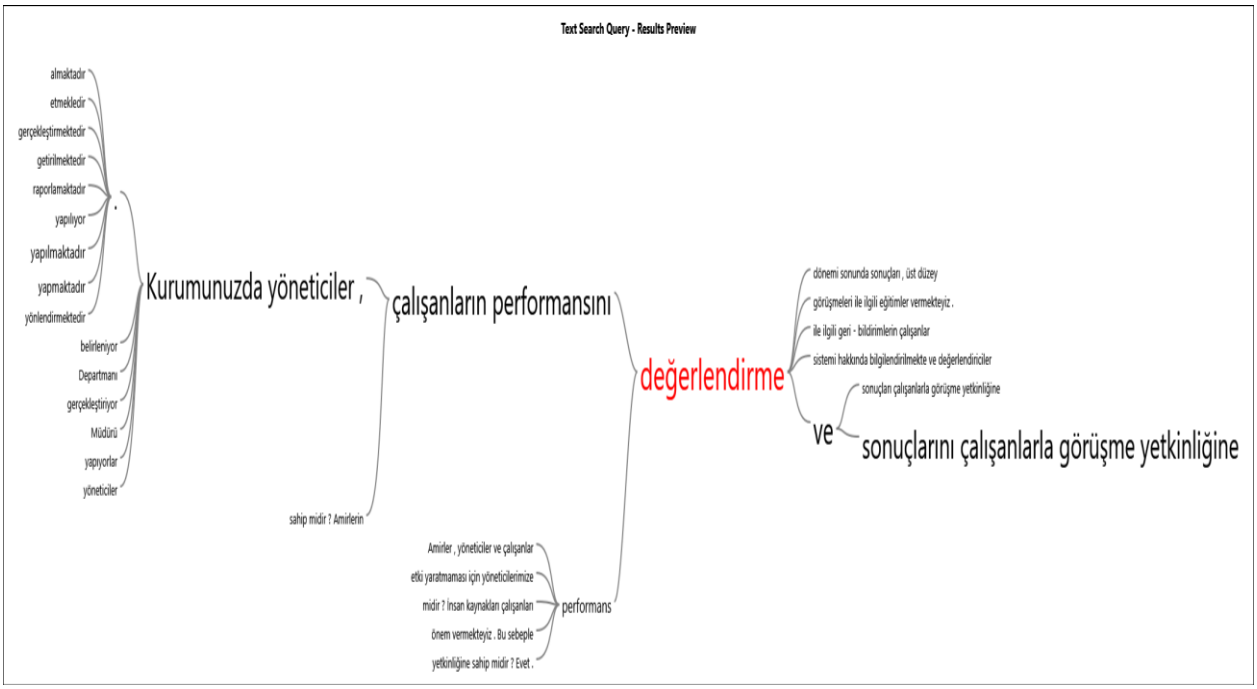
Bir sonraki soru ile performans değerlendirme sistemleri aracılığıyla toplanan bu verilerin, kimler tarafından analiz edildiği öğrenilmek istenmiştir. "Değerlendirme Sonuçlarının Analizi Kimler Tarafından Yapılıyor?" sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde verilen cevaplar öncelikli olarak insan kaynakları departmanını işaret etmektedir (%3,22).



Şekil 6 "Değerlendirme Sonuçlarının Analizi Kimler Tarafından Yapılıyor?" sorusu "tarafından" merkezli Kelime Ağacı

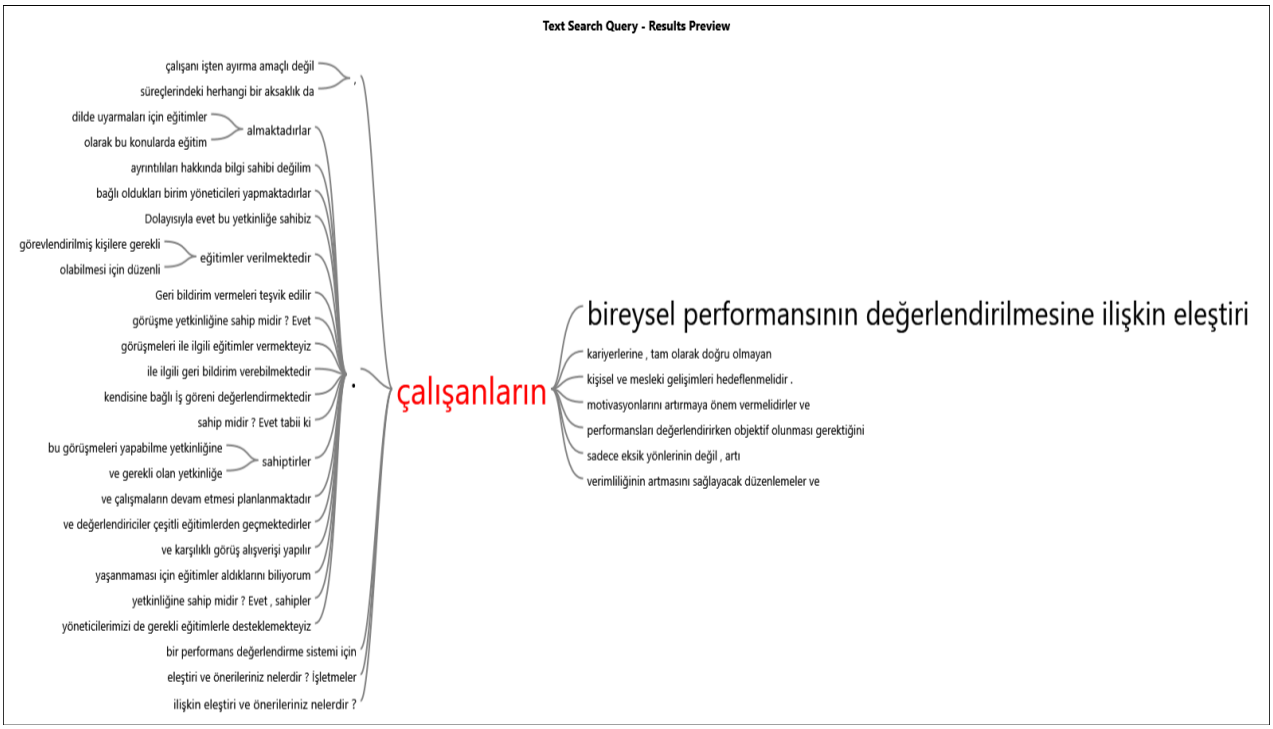
Şekil.6 incelendiğinde insan kaynakları departmanının ve insan kaynakları departmanı içerisinde de insan kaynakları departmanı müdürünün performans değerlendirme analizleri konusundaki önemi ön plana çıkmaktadır. Bunun yanı sıra yöneticiler, üst düzey yöneticiler hatta yönetim kurulunun bu konuda yetkili olduğunu belirten şirketler ayrıntılı örnekte görülebilmektedir. Cevaplayıcılardan biri "örneğin bağlı bulunduğun muhasebe…" belirtimi ile performans değerlendirmesinin departmana ait olduğunu belirtmektedir.

Araştırmanın diğer sorusu; "Kurumunuzda yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirme ve sonuçlarını çalışanlarla görüşme yetkinliğine sahip midir?" dir. Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde öncelikli olarak ilk 11 kelimenin yine soru akışından kaynaklandığı gözlemlenmektedir. En yüksek frekans "değerlendirme" kelimesi %4,92 olarak görülmektedir. 3. Sırada %4,37 ile "sahip" 12. Sırada ise, onaylama kelimesi olan "evet" en yüksek frekansla cevaplar içerisinde kendine yer edinmektedir.



Şekil 7 "Kurumunuzda yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirme ve sonuçlarını çalışanlarla görüşme yetkinliğine sahip midir?" sorusu "değerlendirme" merkezli Kelime Ağacı

Şekil.7 incelendiğinde soru akışının; departman, yönetici, müdür ile öncüllendirildiği görülmektedir. Artçı olarak ise, eğitim, geri bildirim ve bilgilendirme kavramlarının yer aldığı gözlenmektedir. Buradaki cevaplar, yöneticilerin çalışanlarla performans değerlendirme görüşmeleri yapma konusunda yetkin olduğunu belirtilmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerde genellikle performans değerlendirme görüşmeleri çalışanların bağlı bulundukları üstleri tarafından yapıldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulguyu destekler biçimde kelime ağacında; amir, yönetici, müdür ve üst düzey kavramları öne çıkmaktadır. Bununla birlikte bazı işletmelerde performans değerlendirme görüşmelerinin işletmelerin insan kaynakları departmanı tarafından yapıldığı bulgusuna da ulaşılmıştır. Bir sonraki soru ile cevaplayıcıların bireysel performans değerlendirmesine ilişkin öneri ve eleştirileri öğrenilmeye çalışılmıştır.



Şekil 8 "Kurumunuzdaki bireysel performans değerlendirmesine ilişkin görüş ve eleştirileriniz nelerdir?" sorusu "çalışanların" merkezli Kelime Ağacı

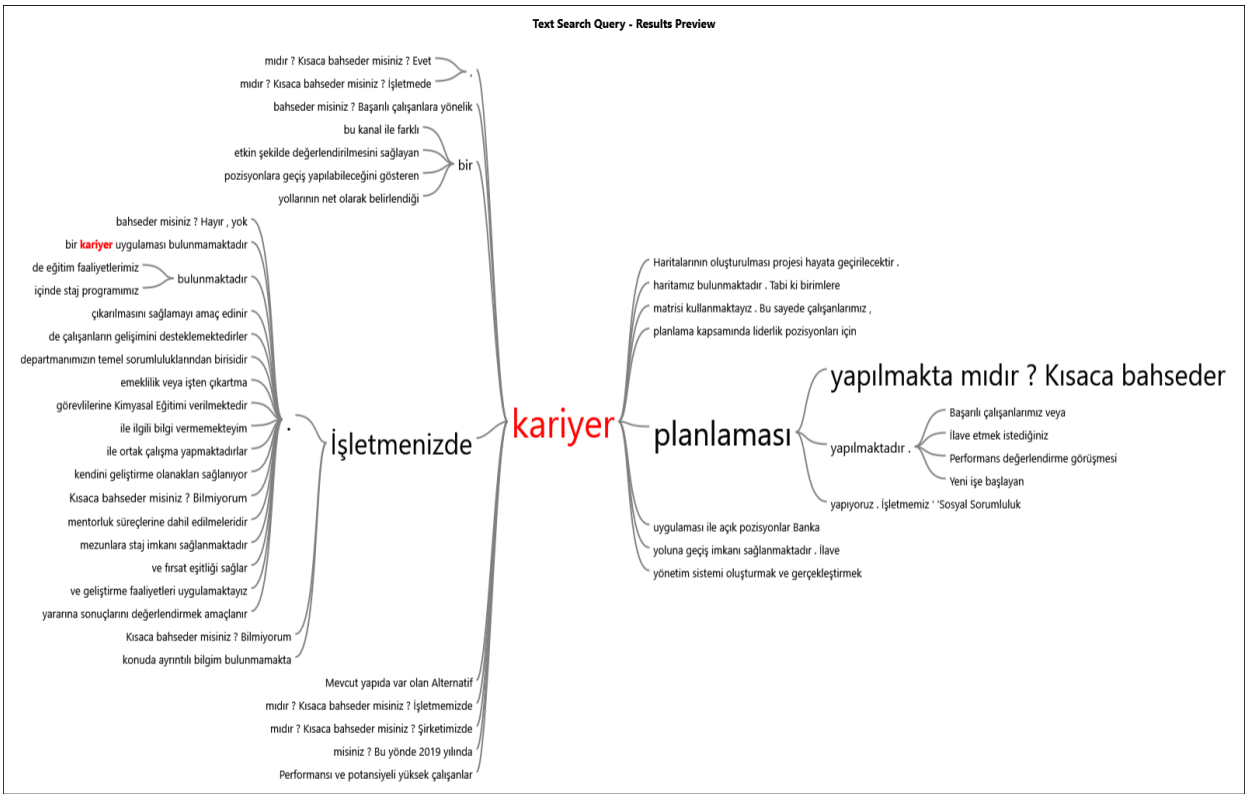
"Kurumunuzdaki bireysel performans değerlendirmesine ilişkin görüş ve eleştirileriniz nelerdir?" sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde en yüksek frekanslı ilk 10 kelimenin soru akışından kaynaklandığı, sonrasında ise, "önerim yok" kelime grubunun en yüksek frekansla karşımıza çıktığı görülebilir. Bu da beyaz yakalı yöneticilerin performans değerlendirmeye yönelik genel olarak bir eleştiri veya öneri geliştirmediklerini göstermekle beraber bir açıdan da konuyla ilgilenmediklerinin göstergesi olarak yorumlanabilir. Oysaki literatürde matriks organizasyon yapısı içerisinde uygulanacak performans değerlendirme sisteminin çoklu değerlendiricili bir sistem olması gerektiğine yönelik bulgular ve öneriler bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında matriks yapılarda yöneticiler ve çalışanlar durum gereği performans değerlendirici olabilmektedir. Bu nedenle bu konuya ilişkin görüş eksikliği beyaz yaka çalışanların performans değerlendirme ile ilişkilerinin az olduğunun bir işareti olarak yorumlanabilir.

Şekil.8 incelendiğinde öncüllerde, eğitim, karşılıklı görüşme kavramlarına vurgu yapılırken, artçı dalda ise, kariyer ve mesleki gelişim hedeflerinin belirlenmesi, motivasyon yöntemlerinin üzerinde durulması, çalışanların sadece eksik yönlerinin değil iyi yönlerinin de öne çıkması, objektif kriterlerin kullanılması kavramlarına vurgu yapıldığı gözlenmektedir.
Diğer soru "İşletmenizde uygulanmakta olan kariyer yönetimi uygulamaları varsa nelerdir? Kısaca bahseder misiniz?" sorusudur. Cevaplar incelendiğinde ilk 10 kelimenin soru akışına ait olduğu görülmektedir. Sonrasında ise, yeni, çalışan, şirket ve eğitim kelimeleri öne çıkmaktadır.



Şekil 9 "İşletmenizde uygulanmakta olan kariyer yönetimi uygulamaları varsa nelerdir? Kısaca bahseder misiniz?" sorusu "kariyer" merkezli Kelime Ağacı

Şekil.9 incelendiğinde öncüller soru yapısını desteklemekte ancak ardıllarda yetenek, nitelik, gelişim, oryantasyon, fırsat ve yeni mezun kavramları ile ilgili yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır. Bu da genel olarak yeni mezun bireylere yönelik staj uygulamalarına, çalışanlara yönelik eğitimlerle çalışanların gelişimine, işe yeni başlayan çalışanların işlemeye adaptasyonunu kolaylaştırmak amacı ile de oryantasyon süreçlerine odaklanıldığını işaret etmektedir.



Şekil 10 "İşletmenizde kariyer planlaması yapılmakta mıdır? Kısaca bahseder misiniz?" sorusu "kariyer" merkezli Kelime Ağacı

Çalışmada bir sonraki soru "İşletmenizde kariyer planlaması yapılmakta mıdır? Kısaca bahseder misiniz?" olarak seçilmiştir. Cevaplar incelendiğinde diğer sorularda da olduğu gibi en yüksek frekanslı kelimeler yine soru akışı üzerinde toplanmaktadır. Ancak 9. Sıra ile başlayan kelimelerde "başarı" vurgusu gözlenmektedir. Kariyer planlamasına ilişkin çabaların öncelikli olarak başarılı olan kişiler için söz konusu olduğu söylenebilir

Şekil.10 incelendiğinde kariyer gelişimi ile ilişkili bazı uygulamalarla ilişkili referanslar görülmektedir. Kariyer uygulamasının olmadığını belirten referans ilk sırada karşımıza çıkmaktadır. Kariyer uygulamasının olduğunu belirten şirketler ise, staj programı, gelişim destekleme, eğitim verme, mentörlük süreci, fırsat eşitliği, emeklilik, performans ve başarı kavramlarını ele alınmaktadır. Artçı kısımda ise, açık pozisyonlara geçiş, şirket için pozisyon ve sosyal sorumluluk kavramları ön plana çıkmaktadır. Daha önceki soruları destekler şekilde performans ve başarı bazlı bir kariyer planlamasının mümkün olduğu görülmektedir. Öncüllerin belirttiği staj, eğitim vb. kavramlar, yine bir önceki soruyu destekler şekilde katılımcı işletmelerde genel olarak yeni mezun bireylere yönelik staj uygulamalarına, çalışanlara yönelik eğitimlerle çalışanların gelişimine, işe yeni başlayan çalışanların işlemeye adaptasyonunu kolaylaştırmak amacı ile de oryantasyon süreçlerine odaklanıldığını işaret etmektedir.

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

Sonuçları özetlemek gerekirse; insan kaynakları departmanının özellikle işe alım ve devamlılık için belirlediği kriterlerin en net kavramlar olduğu söylenebilir. Özellikle mavi yakalılar için belirlenen kriterler daha şekilsel (hijyen, temizlik, bakım vb.) iken hem beyaz hem de mavi yakalıların işe alımı ve iş devamlılığı için en önem verilen kriter başarı ve performans olmaktadır. Katılımcı işletmelerde performans değerlendirme işletme genelinde yapılsa da performans değerleme konusunda yetkili ve aktif olan birimin sadece insan kaynakları departmanları olduğu göze çarpmaktadır. Diğer departmanlar kendi birim içi

değerlendirmelerini yapabilmektedir. Ancak araştırmada elde edilen bulgular incelendiğinde sadece bir işletmenin çoklu değerlendiricili bir performans değerlendirme sistemi kullandığı tespit edilmiştir. Üretim sektöründe faaliyet gösteren işletme de performans değerlendirmede objektifliği koruyabilmek 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi kullanılmaktadır.

Diğer işletmelerde ise, performans değerlendirme sistemlerinin çoklu değerlendiricili olduğuna veya çalışanların bağlı bulundukları yöneticiler dışında farklı yöneticiler tarafından değerlendirildiğine ilişkin emarelere rastlanmamıştır. Yöneticilerin genel olarak performans değerlendirme sistemlerine ilişkin eleştiri ve önerilerinin neredeyse hiç bulunmaması, bu konu ile insan kaynakları departmanının ilgilendiğine yönelik bir algıları olduğunun ve bu konunun kendi sorumluluklarında bulunmadığını düşündüklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

4.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

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

Diğer yandan işletmelerin insan kaynağının, şimdi ve gelecekte işletmenin ihtiyaç duyacağı değişim ve gelişim ihtiyacına cevap verebilir kabiliyette olması gerekmektedir. Bu amaçla işletmeler, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, ödüllendirme, işe alım ve işten çıkarma gibi çeşitli insan kaynakları uygulamalarını yürütmektedirler. Performans değerlendirme sistemleri de bu uygulamaların ihtiyaç duyduğu verileri sağlamanın yanı sıra çalışanlara da performanslarına ilişkin geri bildirimde bulunulmasını sağlamaktadır.

Performans değerlendirme sistemlerinin bu önemine rağmen, matriks yapılarda işletmeler tarafından performans değerlendirme sistemlerine yeteri kadar önem verilmediği yapılan araştırmalarca tespit edilmiştir. Ergünay (2003), yaptığı çalışmada çalışanların performanslarının ölçülemediği bulgusuna ulaşmıştır. Araştırmada bu bulgunun sebebi olarak çalışanlara yönelik yeterince bilgilendirme yapılmadığı, çalışanların performans değerlendirme sisteminden habersiz oldukları ya da performans ölçümünün yapılmadığı yorumu yapılmıştır. Bununla birlikte Business Improvement Architects (İş Geliştirme Mimarları) tarafından dünya çapında 750 kuruluşun katılımı ile yapılan bir araştırmada, katılımcı kuruluşların yüzde altmış sekizinin ekip üyelerinin çalışma performanslarının değerlendirilmesine ilişkin herhangi bir süreçlerinin olmadığı, sadece yüzde otuz altısında proje yöneticisi için ödül veya tanınırlık varken, sadece yüzde kırk dördünün ekip üyelerine ödül ve tanınma sağladıkları bulgularına ulaşılmıştır (Appelbaum vd., 2009:10).

Araştırma kapsamında görüşme yapılan işletmelerde her ne kadar performans değerlendirme sistemi uygulanıyor olsa da görüşme yapılan katılımcıların azımsanmayacak kısmının uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgu diğer çalışmalar sonucu elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Bunun yanı sıra insan kaynakları departmanlarının gelişimi incelendiğinde, işletme içeresinde insan kaynakları departmanının varlığı uzun yıllara dayanıyor ve insan kaynakları departmanı içerisinde uzmanlaşmaya bağlı olarak, ücret maaş ve

yan ödemeler, eğitim, performans yönetimi, kariyer gibi alt birimler oluşmuşsa işletme içerisinde performans değerlendirme uygulamalarının etkin bir şekilde kullanılabilmekte olduğu görülmüştür. Bu nedenle insan kaynakları departmanı ve performans değerlendirme sisteminin etkinliği arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar önemli olacaktır.

Araştırmaya katılan işletmelerde kullanılan performans değerlendirme sistemleri farklılıklar göstermektedir. Bu durum işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör, işletme içerisinde faal olan işkolları ve işletmelerin belirlemiş oldukları insan kaynakları politikaları düşünüldüğünde literatürle uyumludur. Bununla birlikte araştırmaya katılan işletmelerin, performans kriterlerini belirlerken işletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre ilişkin yasal mevzuatlar (örn: iş sağlığı ve güvenliği), hedefler, hijyen kuralları, kişisel bakım, performans, yetkinlik, beceri, bilgi, kalite, planlama, kişisel gelişim, davranışlar, işyeri kuralları, planlama, takım çalışması, üretim gibi olgulara önem verdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durum genel olarak bakıldığında literatürle uyumlu olsa da işletme bazında bakıldığında bir işletmenin sadece yasal zorunluluklar sebebi ile ilgili performans kriterleri belirlerken performansla ilişkili diğer kriterleri göz ardı etmesi performans değerlendirme sistemlerinin başarısını olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Kıvanç (1997:104), Appelbaum, Nadeau ve Cyr (2009) ve Dikmen ve Peynirci (2010) yaptıkları çalışmalarda matriks yapılarda tasarlanacak bir performans değerlendirme sisteminin çoklu değerlendiricili bir sistem olmasının gerektiğini belirtmişlerdir. Literatürdeki bu bulguların aksine yapılan araştırmada "performans değerlendirme insan kaynakları departmanının işidir" algısının varlığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte bu algının olmadığı işletmelerde departman yöneticilerinin değerlendirici olduğu gözlemlenirken, yetki devrinin gerçekleşmediği işletmelerde ise, üst düzey yönetici ve yönetim kurulunun bu konuda yetkili olduğu görülmüştür. Bununla birlikte araştırmada elde edilen bulgular incelendiğinde bir işletme dışında uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinin çoklu değerlendiricili olduğuna veya çalışanların bağlı bulundukları yöneticiler dışında farklı yöneticiler tarafından değerlendirildiğine ilişkin ipuçlarına rastlanmamıştır. Performans değerlendirme analizlerine ilişkin bulgular ise, bu bulguları desteklemektedir.

Yapılan araştırmada, katılımcıların bireysel performans değerlendirmesine ilişkin öneri ve eleştirileri öğrenilmeye çalışılmıştır. Katılımcılarının çoğunun performans değerlendirmeye yönelik genel olarak bir eleştiri veya öneri geliştirmedikleri görülmüştür. Bu durum, konuyla ilgilenmediklerinin göstergesi olarak yorumlanabilir. Bununla birlikte bu konu hakkında görüş bildiren katılımcılar ise, performans değerlendirici herhangi bir çalışanı rakibi olarak görürse çalışanın performansını olumsuz değerlendirebileceğine ve çoklu değerlendirici kullanılan performans değerlendirme sistemlerinde performans değerlendirici olabilmekte olan müşteri ve çalışan arasındaki ilişki düzeyinin performans değerlendirme sonuçlarını etkileyebileceğine vurgu yapmışlardır. Bunun yanı sıra görüş bildiren katılımcılar, çalışanların performansı değerlendirilirken objektif ve ön yargılardan arınmış olmak, performansa ilişkin olumsuz yönlerin yanı sıra olumlu yönlere vurgu yapmak ve çalışanla yapılan görüşmelerde çalışanı sorgulayıcı bir tavırdan kaçınmak gerektiğini belirtmişlerdir. Görüş bildiren katılımcılar ayrıca performans değerlendirme sistemi ve performans değerlendirme süreci hakkında tüm paydaşların bilgilendirilmesi ve tüm paydaşların birlikte yoğun bir çaba gösterirken zaman anlamında da sabırlı olmaları gerektiğini, performans değerlendirme süreçlerinde açık iletişimin tercih edilmesini, işletme içerisinde şikayet ve öneri sistemi kurulmasını, çalışanların verimliliğinin artmasını sağlayacak düzenlemeler ve motivasyon artırıcı uygulamaların yapılmasını önermektedirler.

Mevcut performans değerlendirme sistemleri incelendiğinde performans değerlendirme sistemlerinin çeşitlilik kazandığı görülmektedir. Bununla birlikte bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler verilerin elde edilmesini, saklanmasını ve verilere ulaşımı kolaylaştırdığı

gibi bilişim teknolojileri yardımı ile kurgulanan performans değerlendirme sistemleri performans değerlendirme süreci maliyetlerini de azaltacaktır.

Gerek performans değerlendirme sistemlerinde görülen çeşitlilik, gerek bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler gerekse de performans değerlendirme sistemlerinin ihtiyaca göre melez yapılar oluşturabilme imkânı tanıması matriks organizasyon yapısında görülen çalışanların performansını değerlendirme sorununu bir sorunsala dönüştürmüştür denilebilir. Çalışanların performansını değerlendirme sorunu sadece matriks organizasyon yapısına sahip işletmeler için geçerli olmayacaktır. Her işletme performans değerlendirme sistemi uygulama kararı aldığında performans değerlendirme sisteminin seçimi, performans değerlendiricilerin belirlenmesi, performans kriter ve standartlarının tespiti vb. gibi konularda kadar benzer zorluklar yaşayacaklardır. Bu sorunsalın kaynağını oluşturan faktörler ise, işletme ihtiyaçlarında görülen farklılıklar, işletme içerisinde yapılan işlerin çeşitliliği, kurulacak performans değerlendirme sisteminin işletme kültürü ile uyumlu hale getirilmesi zorunluluğu, kurulacak performans değerlendirme sisteminden beklentiler, olarak sıralanabilir.

Her işletme söz konusu soruna kendi ihtiyaçları doğrultusunda farklı çözüm yolları geliştirebileceği için sorunun genellenebilir bir çözümü olamayacaktır. Matriks yapılarda kullanılabilecek etkin bir performans değerlendirme sistemine yönelik sektör veya işletme bazlı tasarım veya inceleme çalışmaları literatüre anlamlı katkılar sağlayacaktır.

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

Matriks yapılarda çalışanın matriks çalışmalarını angarya iş olarak görmemesini sağlayacak ve çalışanı motive edecek uygulamaların varlığı önemlidir. Bu açıdan Knez ve Simester ‘in (1999) çalışması önemlidir. Çalışmada, Continental Airlienes firmasının uygulamış olduğu bonus sisteminin başarısı incelenmiştir. Karşılıklı bağımlılıkların teşvik programlarını olumlu veya olumsuz yönde etkilediği belirtilen çalışmada bonus programının başarısının kısmen de olsa çalışanların birbirlerini izlemesinden kaynaklandığı belirtilir. Örneğin bir önceki işin bir sonraki işi etkilediği bir çalışmada önceki işte yaşanan aksaklık ondan sonra gelen işi de etkileyecek dolayısıyla iş sırası boyunca gecikme yaşanacaktır. Bu durum teşvik sistemine olumsuz yansıyacağı için hata yapan birey sadece kendi kazanacağı bonusu değil diğer çalışma arkadaşlarının da kazanacakları bonuslarını kaybetmelerine yol açacaktır. Bu sebeple çalışma sırasında kaytaran ya da işi yavaşlatan bireyler diğer çalışanlar tarafından uyarılacaktırlar ya da çalışanın kendisi çalışmasını düzeltecektir. Ergünay (2003) da yaptığı çalışmada, ekip (takım) çalışmasının ve ekip (takım) içerisindeki bireylerin başarısının teşvik ve ödüllendirme sistemleri ile desteklenmesi ve ekip ruhunu pekiştirici etkinliklerin

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

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

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

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

REFERENCES

- APPELBAUM, S., NADEAU, D., & CYR , M. (2009). Performance Evaluation İn A Matrix Organization: A Case Study (part 3). *Industrial and Commercial Training, 41*(1), 9-14.
- APPELBAUM, S., NADEAU, D., & CYR, M. (2008). Performance Evaluation İn A Matrix Organization: A Case Study (Part One). *Industrial and Commercial Training, 40*(5), 236-241.
- DİKMEN, B., & ÖZPEYNİRCİ, Ö. (2010). Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri İle Melez Bir Yöntem Uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28*(1), 71-104.
- ERGÜNAY, S. E. (2003). *İşletmelerde Matriks Organizasyon ve Matriks Organizasyon Yapısının Takım Başarısına Etkisi Üzerine Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KATZ, R., & ALLEN, T. J. (1983). Project Performance and the Locus of Influence in the R & D Matrix. *The Academy of Management Journal, 28*(1), 1-33.
- KIVANÇ, M. M. (1997). "Hastanelerde Matris Organizasyon Uygulamaları ve Bir Üniversite Hastanesinde Matris Yapının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış doktora tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KNEZ, M., & SIMESTER, D. (1999). Firm-Wide Incentives and Mutual Monitoring at Continental Airlines. *Journal of Labor Economics, 19*(4), 743-772.
- KOÇEL, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (17 b.). İSTANBUL: Beta.
- KUPRENAS, J. A. (2003). Implementation and Performance of a Matrix Organization Structure. *International Journal of Project Management, 21*(1), 51-62.
- ÜLGEN, H., & MİRZE, K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, Beta, 8. Baskı.
- PEKER, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği.* ANKARA: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- ŞİMŞEK, M. Ş., & ÇELİK, A. (2017). *Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon* (6 b.). KONYA: EĞİTİM Yayınevi.
- SY, T., & Côté, S. (2004). Emotional İntelligence: A Key Ability To Succeed İn The Matrix Organization. *Journal of Management Development, 23*(5), 437- 455.
- SY, T., & D'ANNUNZIO, L. S. (2005). Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives. *Human Resource Planning, 28*(1), 39-48.