

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ İLE
PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ
KULLANILDIĞI ALANLARA KARŞI ÇALIŞAN TUTUMUNU
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Yaşar Tolga TARLIĞ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Turhan ERKMEN

İSTANBUL, 2006

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
TABLOLAR LİSTESİ.....	VIII
ÖZET	XII
ABSTRACT	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI, GELİŞİMİ, KRİTERLERİ VE SÜRECİ

1.1. Performansın Tanımı	4
1.2. Performans Değerlemenin Tanımı	7
1.3. Performans Değerlemenin Gelişimi.....	10
1.4. Performans Değerlemenin Amaçları.....	13
1.5. Performans Değerlemenin İşletmeler İçin Gereği Ve Yararları	17
1.6. Performans Değerlemede Kullanılacak Kriterler Ve Standartların Belirlenmesi.....	21
1.6.1. Performans Kriterleri.....	21
1.6.2. Performans Değerleme Standartları	23
1.7. Performans Yönetimi Süreci	27
1.7.1. Performansın Planlanması	27
1.7.2. Performansın Değerlendirilmesi	31
1.7.2.1. Değerlemeye Karşı Tutumlar Ve Nedenleri.....	32
1.7.2.2. Fiili Sonuçlar İle Standartların Karşılaştırılması.....	34
1.7.2.3. Değerleme Hataları	36
1.7.2.4. Performans Değerleme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler.....	39
1.7.2.5. Performans Değerleme Mülakatları.....	41
1.7.3. Performansın Geliştirilmesi	43

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ VE PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLAR

2.1. Performans Değerleme Yöntemleri	47
2.1.1. Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşımlar.....	49
2.1.1.1. Sıralama Yöntemi	49
2.1.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	54
2.1.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar	56
2.1.2.1. Geleneksel Değerleme Skalaları.....	56
2.1.2.2. Davranışsal Değerleme Skalaları.....	60
2.1.2.3. Kritik Olay Yöntemi	63
2.1.2.4. Kontrol (işaretleme) Listesi Yöntemi	68
2.1.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar.....	71
2.1.3.1. Direkt İndeks Yöntemi.....	71
2.1.3.2. İş Boyutu Ölçeği.....	72
2.1.3.3. Alan İncelemesi	74
2.1.3.4. Kompozisyon Yöntemi	75
2.1.3.5. Değerlendirme Merkezi	75
2.1.3.6. Amaçlara Göre Yönetim	76
2.1.3.7. 360 Derece Performans Değerleme	80
2.1.4. Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	85
2.2. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar	86
2.2.1. Stratejik Planlama	88
2.2.2. Değerleme Sonuçlarının Rotasyon, İş Zenginleştirilmesi ve İş Genişletmesi Gibi Alanlarda Kullanılması	90
2.2.3. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkartma	91
2.2.4. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	92
2.2.5. Değerleme Sonuçlarının Kariyer Geliştirme Faaliyetlerinde Kullanılması	97
2.2.6. Değerleme Sonuçlarının Ücretlere Yansıtılması.....	102

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİ İÇİN ÖNERİLER VE İŞLETMELERDE UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLEME ÖRNEKLERİ

3.1. Performans Değerleme Sisteminin Etkinliği İçin Öneriler	108
3.2. İşletmelerde Uygulanan Performans Değerleme Örnekleri	111
3.2.1. Beko Elektronik’te Performans Yönetimi Sistemi.....	115
3.2.2. Unilever’de Uygulanan Performans Değerleme Sistemi	118
3.2.2.1. Performans Geliştirme Planlaması	118
3.2.2.2. Unilever’de Kullanılan Performans Değerleme Yöntemleri	118
3.2.2.3. Unilever’de Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar	119
3.2.3. Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren X Firmasının Performans Değerlendirme Sistemi	120
3.2.3.1. Performans Değerleme Süreci.....	121
3.2.3.2. Yönetici Çalışan Görüşmesi.....	122
3.2.3.3. Hedef Tespiti ve Değerlendirilmesi.....	122
3.2.3.4. Hedef Tespitinde Dikkat Edilecek Unsurlar	123
3.2.3.5. “X” Yılı Hedef Tespiti ve Değerlendirmesi.....	124
3.2.3.6. Performans Değerlendirmesi.....	125
3.2.3.7. “X” Yılı Performans Değerlendirmesi.....	126
3.2.3.8. Değerlemede Kullanılan Kriterler	126
3.2.3.8.1. İş Neticeleri/ Mesleki Yetkinlik.....	126
3.2.3.8.2. Çalışma Tarzı /Sorumlu Davranış.....	127
3.2.3.8.3. Sosyal Yetkinlik.....	127
3.2.3.8.4. Değişim ve Gelişim.....	128
3.2.3.8.5. Liderlik Özelliği.....	128
3.2.3.9. Sonuçların Etkinliği ve Sistemin Başarısını Sağlayıcı Uygulamalar	129
3.2.3.10. Kişisel Gelişim Planı	129

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ İLE PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLARA KARŞI ÇALIŞAN TUTUMUNU BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	133
4.2. Araştırma Yöntemi	134
4.2.1. Hipotezler ve Varsayımlar	134
4.2.2. Araştırmanın Modeli ve Kısıtları	135
4.2.3. Veri Toplama Aracı.....	136
4.2.4. Evren ve Örneklem.....	137
4.2.5. Veri Analiz Teknikleri.....	138
4.3. Bulgular ve Yorumlar	138
4.3.1. Çalışanların Demografik Bilgileriyle ilgili Frekans Dağılımları	139
4.3.2. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumlarıyla Performans Değerleme Çalışmalarında Yer Alan Kriterler Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Bulgular	144
4.3.2.1. Çalışan Tutumlarının Ortalamasıyla Performans Değerleme Çalışmalarında Kullanılan Kriterler Arasındaki İlişkiyi Ölçen Bulgular	145
4.3.2.2. Performans Değerleme Çalışmalarında Kullanılan Kriterler İle Çalışanların Tutumları Arasındaki İlişkiyi Ölçen Bulgular	157
4.3.3. Çalışanların Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Tutumları ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Bulgular	178
4.3.4. Çalışanların Demografik Özellikleri ile Performans Değerleme Çalışmalarında Yer Alan Kriterler Arasındaki İlişkiyi Ölçen Bulgular	187

SONUÇ ve ÖNERİLER	196
KAYNAKLAR	201
EKLER	209
EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu Örneği	209
EK-2: Finans Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Eğitim Departmanı Analizi	212
EK-3: Türkcell’de Ücret Yönetimi Sistemi	221

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Performans Değerlemenin Amaçları.....	14
Şekil 1.2.	Performans Yönetim Süreci.....	27
Şekil 1.3.	Performans Planlaması Faaliyeti.....	29
Şekil 1.4.	Fiili Sonuçlarla Standartların Karşılaştırılması Süreci.....	35
Şekil 2.1.	Geleneksel Değerlendirme Skalası Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skala Örnekleri	57
Şekil 2.2.	Kritik Olaylar Değerlendirme Formu Örneği	67
Şekil 2.3.	360 Derece Performans Değerleme	81
Şekil 2.4.	Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi Arasındaki Bütünsellik.....	89
Şekil 2.5.	Bireysel Kariyer Planlama Süreci.....	99
Şekil 2.6.	Kariyer Geliştirme Sistemi	101
Şekil 3.1.	Performans Değerleme Süreci	120
Şekil 3.2.	Performans Değerleme Süreci-2	121

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1	Performans Değerlemenin Amaçları	17
Tablo 1.2	Yazılı Hedefler/ Performans Standartları İçin Ölçütler	26
Tablo 1.3	Başarı Değerleme Açısından Beklentiler ve Fiili Gerçekleşme Durumları... 34	
Tablo 2.1	Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği	50
Tablo 2.2	Puan Verme Yöntemi Örneği.....	51
Tablo 2.3	İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği.....	52
Tablo 2.4	Zorunlu Dağılım Tablosu	54
Tablo 2.5	Faktörlerin Tartılandırılması	59
Tablo 2.6	Davranış Değerleme Ölçeği	61
Tablo 2.7	Kritik Olaylar Yöntemi.....	64
Tablo 2.8	Ağırlıklı Denetim Listesi Örneği.....	69
Tablo 2.9	İş Boyutu Ölçeği Örneği	73
Tablo 2.10	Amaçlara Göre Yönetim Formu.....	79
Tablo 2.11	Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	86
Tablo 2.12	Performans Değerlemenin Kullanım Alanları	87
Tablo 2.13	Kariyer Geliştirme Sorumlulukları.....	100
Tablo 3.1	“X” Yılı Hedef Tespiti Ve Değerlendirmesi.....	124
Tablo 3.2	Hedeflere Ulaşma Derecesi.....	126
Tablo 3.3	Kişisel Gelişim Planı-1	130
Tablo 3.4	Kişisel Gelişim Planı-2	131
Tablo 3.5	Kişisel Gelişim Planı-3	132
Tablo 4.1	alışanların Görev Yaptıkları Bölümleriyle İlgili Frekans Tabloları	139
Tablo 4.2	alışanların İş Unvanlarıyla İlgili Frekans Tabloları.....	141
Tablo 4.3	alışanın Cinsiyeti ile ilgili Frekans Tabloları	142
Tablo 4.4	alışanın Eğitim Durumuyla İlgili Frekans Tabloları.....	142
Tablo 4.5	alışanın Yaşıyla İlgili Frekans Tabloları	143
Tablo 4.6	alışanın Kıdemiyle İlgili Frekans Tabloları.....	144
Tablo 4.7	alışan Tutumları ve İş Bilgisi	145
Tablo 4.8	alışan Tutumu ve Karar Verme Yeteneği.....	147
Tablo 4.9	alışan Tutumu ile Kendi İşini Düzenleme ve Planlama Yeteneği	148
Tablo 4.10	alışan Tutumu ile İşgücü ve Kaynakları Doğru Kullanma Yeteneği.....	149

Tablo 4.11 Çalışan Tutumu ve Etkin İletişim Kurma Yeteneği	150
Tablo 4.12 Çalışan Tutumu ve İş Birliği Anlayışı.....	151
Tablo 4.13 Çalışan Tutumu ile Çevre ile Uyumu Ve Saygılı Davranışı.....	152
Tablo 4.14 Çalışan Tutumu ile Yeniliğe Açıklığı ve Çabuk Uyumu.....	153
Tablo 4.15 Çalışan Tutumu İle İş ve Raporları Zamanın Hazırlama.....	153
Tablo 4.16 Çalışan Tutumu ile Kavrama Yeteneği.....	154
Tablo 4.17 Çalışan Tutumu ile Kendi hatalarını Düzeltme Yeteneği.....	155
Tablo 4.18 Çalışan Tutumu ile İşine Yönelik Bilgi ve Becerisini Kullanması	156
Tablo 4.19 İşten Çıkartma Kararları ile İş bilgisinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki.....	158
Tablo 4.20 İşten Çıkartma Kararları ile İşgücü ve Kaynakları Doğru Kullanma Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki ilişki.....	159
Tablo 4.21 İşten Çıkartma Kararları ile İşe Yönelik Bilgi ve Beceriyi Kullanma Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki ilişki.....	160
Tablo 4.22 Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ile İş Bilgisinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki	161
Tablo 4.23 Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ile İşgücü ve Kaynakları Doğru Kullanma Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki.....	162
Tablo 4.24 Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi İle Kavrama Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki ilişki	163
Tablo 4.25 Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi İle İş Yönelik Bilgi ve Becerinin Etkin Kullanımının ölçülmesi Arasındaki ilişki.....	164
Tablo 4.26 Kariyer Kararları ile İş Bilgisinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki	165
Tablo 4.27 Kariyer Kararları İle Karar Verme Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki	166
Tablo 4.28 Kariyer kararları İle İşgücü ve Kaynakları Doğru Kullanma Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki	167
Tablo 4.29 Kariyer Kararları ile İşe Yönelik Bilgi ve Becerinin Etkin Kullanımının Ölçülmesi Arasındaki İlişki	168
Tablo 4.30 İş Rotasyonu Faaliyetleri İle İş Bilgisinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki.....	169
Tablo 4.31 İş Rotasyonu İle İşgücü ve Kaynakları Doğru Kullanma Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki	170
Tablo 4.32 İş Rotasyonu ile Yeniliğe Açıklık Ve Çabuk Uyum Yeteneği Arasındaki İlişki.....	171

Tablo 4.33 İş Rotasyonu ile İşe Yönelik Bilgi ve Becerinin Etkin Kullanımının Ölçülmesi Arasındaki İlişki	172
Tablo 4.34 Ücret Düzeylerinin Belirlenmesi İle İş Bilgisinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki.....	173
Tablo 4.35 Ücret Düzeylerinin Belirlenmesi İle İşgücü ve Kaynakları Doğru Kullanma Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki.....	174
Tablo 4.36 Ücret Düzeylerinin Belirlenmesi İle İşe Yönelik Bilgi ve Becerinin Etkin Kullanımının Ölçülmesi Arasındaki İlişki	175
Tablo 4.37 Doğru Kişilerin Ödüllendirilmesi ile İşgücü ve Kaynakları Doğru Kullanma Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki.....	176
Tablo 4.38 Doğru Kişilerin Ödüllendirilmesi ile İşe Yönelik Bilgi ve Becerinin Etkin Kullanımının Ölçülmesi Arasındaki İlişki	177
Tablo 4.39 Hedefler Arasında Uyum Sağlanması ile Çalışanların Bölümleri Arasındaki İlişki.....	178
Tablo 4.40 Çalışanların Bölümleri ile İşten Çıkarılma Kararları Arasındaki İlişki.....	179
Tablo 4.41 Çalışanların Bölümleri ile Ücret Düzeylerinin Belirlenmesi Arasındaki İlişki.....	180
Tablo 4.42 Çalışanların Bölümleri ile Doğru Kişilerin Ödüllendirilmesi Arasındaki İlişki	181
Tablo 4.43 Çalışanların Bölümleri ile Ücret Düzeylerine Kıdemin Yansıtılması Arasındaki ilişki	182
Tablo 4.44 Çalışanların Bölümleri ile Benzer İşlere Farklı Ücret Ödenmesi Arasındaki İlişki.....	183
Tablo 4.45 Çalışanların İş Unvanları ile Hedeflerin Belirlenmesine Çalışan Katılımının Sağlanması Arasındaki İlişki.....	184
Tablo 4.46 Çalışanların İş Unvanları ile İş Rotasyonu Faaliyetlerinin Uygulanması Arasındaki İlişki	185
Tablo 4.47 Çalışanların İş Unvanları ile İş Rotasyonunun Bilgi ve Beceri Kazandırması Arasındaki İlişki	185
Tablo 4.48 Çalışanların İş Unvanları ile Kariyer Faaliyetlerinde Performansın Baz Alınması Arasındaki İlişki	186
Tablo 4.49 Çalışanların İş Unvanları ile Ücretlendirmede Performansın Baz Alınması.....	187

Tablo 4.50 Çalışanların Bölümleri ile İş bilgisinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki.....	187
Tablo 4.51 Çalışanların Bölümleri ile Kendi işini Düzenleme ve Planlama Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki	188
Tablo 4.52 Çalışanların Bölümleri ile İşgücü ve Kaynakları Doğru Kullanma Yeteneklerinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki.....	189
Tablo 4.53 Çalışanların Bölümleri ile İşine Yönelik Bilgi ve Becerisini Etkin kullanma Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki.....	190
Tablo 4.54 Çalışanların İş Unvanları ile Karar Verme Yeteneklerinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki	191
Tablo 4.55 Çalışanların İş Unvanları ile Kendi İşini Düzenleme ve Planlama Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki.....	191
Tablo 4.56 Çalışanların İş Unvanları ile İşgücü ve Kaynakları Doğru Kullanma Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki ilişki.....	192
Tablo 4.57 Çalışanların İş Unvanları ile Çevre ile Uyumu ve Saygılı Davranışının Ölçülmesi Arasındaki ilişki.....	193
Tablo 4.58 Çalışanların İş Unvanları ile Kavrama Yeteneklerinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki.....	194
Tablo 4.59 Çalışanların İş Unvanları ile İşine Yönelik Bilgi ve Becerisini Kullanabilme Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki ilişki	194

ÖZET

Günümüz organizasyonlarında performans değerlendirme sistemleri hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından büyük bir önem taşımaktadır. Değerleme sonuçlarının çalışanlar ile ilgili kararlara yansıtılması hem alınan kararlarda adaleti sağlarken, hem de çalışanların motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır. Performans değerlendirme sistemi insanı baz alan karşılıklı iletişime dayalı bir sistemdir. Bu nedenle de değerlendirme çalışmalarının başarısı, performans değerlendirme süreci ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumlarından etkilenmektedir.

Bu araştırmada performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmamızın ilk bölümünde performans değerlendirme sisteminin tanımı, amacı, gerekleri, gelişimi ve sürecinden bahsedilmektedir. İkinci bölümde, performans değerlendirme çalışmalarında kullanılabilir yöntemlerden ve değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlardan bahsedilmektedir. Üçüncü bölümde ise günümüz organizasyonlarının uygulamakta oldukları performans değerlendirme sistemleri örnek olarak verilmektedir. Son bölümü ise, araştırmamızın uygulama kısmı oluşturmaktadır. Bu bölümde performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmamız çokuluslu bir işletmede faaliyet gösteren 124 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla 5'li likert skalası kullanılan ve iki bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır.

Araştırmamıza göre çalışanların tutumları sahip oldukları iş unvanlarına ve görev yaptıkları bölümlerine göre farklılık göstermektedir. Performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterler ve bu kriterlere verilen değer de çalışanların tutumlarında etkili olmaktadır. Ayrıca organizasyonda uygulanan kariyer, ücretlendirme, eğitim v.b. sistemlerin belirli bir standarda göre uygulanıp uygulanmaması da çalışan tutumlarında etkili olmaktadır. Çalışmamızın sonucuna göre, performans değerlendirme sonuçlarının eğitim, kariyer, ücretlendirme, iş rotasyonu, stratejik planlama ve işten çıkartma gibi faaliyetlerde veri kaynağı olarak kullanılmasına karşı çalışanlar olumlu bir tutum geliştirmektedirler.

ABSTRACT

Recently, performance evaluation systems have been playing a significant role for both executives and employees in organizations. Results of the evaluation assigned to decisions about employees enable not only to increase the motivation of employees but also to create justice. It can be said that performance evaluation system based on employee mainly refers to mutually beneficial communication. Therefore, the success of evaluation efforts is influenced by performance evaluation process and attitudes of employees towards areas in which performance evaluation results are used.

In this study, attitudes of employees towards the areas in which performance evaluation results are applied are examined. At the first chapter of the study, the definition, purpose, development and process of performance evaluation system are mentioned. The second chapter focuses on the methods which will be able to be used for performance evaluation efforts and areas in which evaluation results are applied. Throughout the third chapter, the current examples about performance evaluation systems implemented by companies are given. The last chapter includes application of the study. In this section, the attitudes of employees towards areas in which performance evaluation results are used are measured. The sample of the study comprised 124 white-collar employees who are working for a multinational company. During the study, the questionnaire form which covers two sections and has 1-5 likert scale was used.

According to the research, the attitudes of employees change in terms of their job titles and departments in which they are working for. The criteria used in performance evaluation system and value given to these criteria affect to the attitudes of employees. It can be claimed that whether the activities such as carrier, compensation and education are done or not under a common standard influence on employees' attitudes. The result of the study clearly shows that employees reacted positively when performance evaluation results are used for the activities such as education, carrier, compensation, job rotation, strategic planning and layoff.

GİRİŞ

Performans değerlemeyi, kişilerin başarılarının ölçülmesi ve sonuçların değerlendirilmesi anlamına gelen bir süreç olarak tanımlamak mümkündür. Performans değerlendirilmesi bilinçli olmadan da olsa günlük yaşantımızda sürekli kullandığımız bir yöntemdir. Sürekli olarak aynı seyahat firmasıyla yolculuk etmemizin, sürekli aynı doktora gitmemizin ya da sürekli aynı tesisatçıya iş vermemizin temelinde o kişi veya kuruma ilişkin gerçekleştirdiğimiz performans değerlendirme sonuçları yatmaktadır.

İşletmelerde, klasik yönetim anlayışından vazgeçilip, modern yönetim anlayışının benimsenmesiyle birlikte, işletmenin başarısı için işgücünün de teknoloji kadar önemli olduğu yöneticilerce ön plana çıkartılmıştır. İşletmelerde insanın ön plana çıkması, insan kaynakları departmanının oluşturulmasını ve buna bağlı olarak, insanları yönlendirici ve verimlerini arttırıcı bir çok sistemin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu sistemlerin başında da performans değerlendirme sistemi gelmektedir.

Performans değerlendirme, çalışanların, önceden belirlenen standartlar ve kriterler doğrultusunda, belirli periyotlarla değerlendirilerek, eksik ve üstün yönlerinin ortaya çıkartıldığı, yapılan geri besleme çalışmalarıyla eksiklerin giderilmesi için ortak bir kararın alındığı, etkin iletişime dayalı, dinamik bir süreçtir.

Günümüz iş dünyasında oluşan büyük rekabet içerisinde, işletmelerin ayakta kalabilmesi ve rakiplerinin bir adım önüne geçebilmeleri için, kendi eksik yönlerini belirleyip, bunları giderebilmek amacıyla, işletmelerine uygun performans değerlendirme sistemleri oluşturmaları zorunlu bir hal almıştır. Ayrıca ülkemizde çıkarılan 4857 sayılı iş kanununun 18. maddesiyle (otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından yada işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayandırmak zorundadır.) otuz yada daha fazla işçi çalıştıran işletmelerin performans değerlendirme yapması zorunlu hale getirilmiştir.

Bir organizasyonda, performans değerlemenin uygulanabilmesi için ihtiyaç duyulan alt yapının oluşturulması gerekmektedir. Yani ilk önce işletmeye uygun kriterler ve standartlar belirlenmelidir. Çünkü performans değerlendirme durumsallık yaklaşımına göre

işleyen bir sistemdir. Bir işletme için çok iyi sonuçlar veren bir değerlendirme formu, başka bir işletmede aynı sonucu elde edemeyebilir. Bunun altında işletmelerin örgüt yapılarının ve çalışma alanlarının birbirinden farklı olması yatmaktadır. Bu nedenle işletmelerin özellikleri gözönünde bulundurularak, kendine özgü bir değerlendirme formu oluşturulması sağlanmalıdır. Performans değerlemenin sonuçlarının güvenilirliği, kişilerin bu değerlemenin önemi hakkında bilgilendirilmelerine de bağlıdır. Bunun için her değerlemeden önce değerlemeye katılanlara bir seminer verilerek, değerlemenin önemi anlatılmalı ve formların bu doğrultuda doldurulması istenmelidir.

Performans değerlendirme, çalışanlara belirli dönemlerde, belirli kriterler doğrultusunda belirli puanlar vermekten ibaret değildir. Bir performans değerlendirme çalışmasının başarısı, sonuçlarının etkin kullanılmasında yatmaktadır. Önemli olan elde edilen sonuçların, eğitim, kariyer, iş zenginleşmesi, iş rotasyonu, ücretlendirme vb. alanlarda kullanılabilmesidir. Eğer sonuçlar bu alanlarda kullanılmazsa yapılacak işlemler, basit bir anket doldurma işleminden öteye gidemeyecektir. Bunun yanı sıra sonuçların mutlaka değerlendirilen kişilere geribildirim olarak verilmesi gerekmektedir. Çünkü kişilerin görevlerini ne derece yerine getirdiklerini bilmeleri, eğer başarılı sonuçlar elde ettiler ise, motive olmalarını, eğer eksik yönleri varsa, bu eksiklikleri gidermek için gerekli önerileri göstermelerini sağlayacaktır.

Performans değerlemenin öneminin vurgulanmasına rağmen hakkıyla yerine getirildiği söylenemez. Özellikle de ülkemizde bu tarz değerlendirme sonuçları genelde ücretlendirme aracı olarak kullanılmakta ve bazı organizasyonlarda değerlendirme sonuçları geribildirim olarak çalışana sunulmamaktadır.

Performans değerlemenin, formalite icabı yapılmış bir çalışma olmaması için, uygulanan değerlemenin işletme için en uygun yöntemle ilgili olarak yapılması ve sonuçların mutlaka yönetim kararlarında etkin olarak kullanılması gerekmektedir.

Bu çalışma kapsam olarak dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işletmelerde performans hakkında genel bir bilgi verildikten sonra, performans değerlemenin tanımı, gelişimi, amaçları, işletmeler için gereği ve yararlarından bahsedilmektedir. Daha sonra, değerlemede kullanılması gereken kriter ve standartlar anlatılmaktadır. Son olarak da performans değerlendirme süreci adımları tek tek açıklanmaya çalışılmaktadır.

İkinci bölümde, her işletmenin sahip olduğu örgüt yapısı ve iş niteliklerine göre değerlendirme sırasında kullanılması gereken tüm değerlendirme yöntemleri tek tek anlatılmaktadır. Bu yöntemlerin her birinin zayıf ve üstün yönlerinden bahsedilerek, yöntemler arası karşılaştırmalar yapılmaktadır. Ayrıca, değerlemenin etkinliğini arttırabilmek amacıyla, değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin hem işletme, hem de çalışan açısından hangi alanlarda kullanılması gerektiğinden de bu bölümde bahsedilmektedir.

Üçüncü bölümde, ilk iki bölümde performans değerlendirme hakkında bahsedilen teorilerin, iş yaşamında nasıl uygulandığını gösterebilmek amacıyla, çeşitli şirketlerde yer alan performans değerlendirme sistemi uygulama örneklerinden bahsedilmektedir.

Dördüncü bölümde ise, düzenli periyotlarla performans değerlendirme yapan bir şirkette, değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumunu ölçmeye yönelik bir uygulama ve bu uygulamanın sonucu yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI, GELİŞİMİ, KRİTERLERİ VE SÜRECİ

1.1. PERFORMANSIN TANIMI

Klasik yönetim anlayışından uzaklaşıp, çağdaş işletme anlayışına geçildikçe, insan faktörü bir maliyet unsuru olmaktan çıkıp, işletmeler için katma değer sağlayan önemli bir sermaye unsuru haline dönüşmüştür. Böylece çalışanlar, incelenmeye, yorumlanmaya ve tarif edilmeye başlanmıştır. Bu da tanımlanması, ölçülmesi ve karşılaştırılması zor olan birçok kavramı beraberinde getirmiştir. Bu kavramlardan biri de performanstır.¹

Literatürde performans ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Performans sözlük anlamı olarak, yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşlevsel açıdan ise, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması oranıdır.²

Performans genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen nitel yada nicel olarak belirleyen bir kavramdır.³ İşletme performansı ise, belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı veya sonuca göre işletme amacının yada görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır.⁴

¹ Fatma Görür, **Performans ve İnsan**, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Bölümü IV, <http://www.isguc.Org/fatma1.htm>, (Kasım 2005)

² Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, Üçüncü Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 1997, s.216

³ Zühal Akal, **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, Ankara, Milli Produktivite Merkezi, Ocak 2003, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm (Kasım 2005)

⁴ Akal, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm (Kasım 2005)

Performans, bir bireyin, grubun veya işletmenin önceden belirlenen hedefler ve bu hedeflere uygun standartlara belirli bir dönem sonunda, nicel ve nitel olarak varmış olduğu nokta olarak ta belirtilmektedir.

Bu doğrultuda işletmede bireysel başarıyı, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Buna göre kişinin başarısından bahsetmek için, önceden tanımlanmış bir işin olması, kişinin bedensel ve zihinsel yetenek, bilgi ve becerisinin bu işe uygun olması ve son olarak kişinin bu işi önceden belirlenen standartlara uygun olarak yerine getirmesi gerekmektedir.⁵

Örgüt bazında performans ise, örgütün belirlenen amaçlarına, sahip olduğu kaynakları etkin bir şekilde kullanarak ulaşabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.⁶

İşletmenin hangi kademesinde olursa olsun, tüm işgörenler iş tanımlarına ve bu iş tanımlarına bağlı olarak , etkin bir şekilde yerine getirmek zorunda oldukları görevlere sahiptirler. İşletme içerisinde bulunan, belirli özelliklere sahip olan kişinin üstleneceği sorumlulukların tamamı onun iş tanımı sınırları içerisinde girmektedir. Tüm çalışanlar işletmeye gelmelerinden itibaren, iş tanımları çerçevesinde, bilgi ve becerilerini kullanmakta ve karşılığında işletmenin olanaklarına göre ekonomik ve sosyal çıkarlar elde etmektedirler.⁷ Bu çerçevede, işletme içerisinde yer alan çalışanların bireysel performansının yüksekliği yada düşüklüğü, örgütlerin performansını arttıran yada azaltan bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır.

Başarının, kişiden kişiye farklılık göstermesinin yanı sıra, farklı ortamlarda da değişebilmesi, başarının evrensel bir ölçütünün olmadığını göstermektedir.⁸ Bunun temel sebebi başarıyı oluşturan, kişisel yetenek, başarı güdüsünün yoğunluk derecesi, çevresel ve örgütsel etmenlerde görülen farklılıklar olarak tanımlanabilmektedir.

⁵ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:248, 1991,s.154

⁶ Richard L. Daft , **Management**, Fifth Edition, Orlando: Dryden Press, 1999, s.12

⁷ Erdoğan, s.154

⁸ Bingöl, s.216

Bireysel performansı doğrudan etkileyen en önemli etmen, kişisel niteliklerdir. Personelin konuşma, yazma, anlama, fiziksel güç, tecrübe, zihin gücü vb. yetenekleri ile ruhsal yapısı, ilgi ve değerler, rol algılaması vb. öğeler çalışma yaşamında bireysel performansı etkileyen kişisel nitelikler olarak sıralanabilmektedir.

Çalışandan yüksek performans bekleyen bir işletmenin, kişinin işe alımı veya işe alınmış olan çalışanın hedeflerinin belirlenmesi gibi süreçlerde, çalışanın sahip olduğu kişisel yetenekleri gözönünde bulundurması gerekmektedir.

Çalışanın sahip olduğu kişilik özelliklerinin işi yerine getirmesi için uygun olması, beklenen yüksek performans için yeterli değildir. Çalışanların sahip oldukları yetenekleri çalışma ortamına yansıtarak yüksek performans elde edebilmeleri için yönetim tarafından motive edilmesi de şarttır. Kişinin sahip olduğu yetenekleri, davranışa dönüştürerek performansını artırması ancak bu şekilde mümkün olabilmektedir.

Bireysel performansı etkileyen diğer bir etmen ise çevredir. Günümüz örgütleri açık sistem yaklaşımı ile karşımıza çıkmaktadır. Bunun sonucu olarak, örgütler sürekli olarak çevre ile etkileşim içerisinde olmakta ve bu da çalışanın bireysel performansını etkilemektedir. Örgütün kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, çevresel nüfus, ekonomik, ideolojik ve kültürel yapısı örgütün başarısını ve dolayısıyla personelin başarısını etkilemektedir.⁹

Örgütsel etmenler, bireysel performansı etkileyen bir başka etmendir. Örgütün yapısı, amaçları, politikaları, görev, yetki ve sorumluluk paylaşımı, çalışma koşulları vb. faktörler bu çerçevede yer almaktadır.¹⁰ Bunu yanında örgüt yapısı, örgütteki biçimsel ve doğal ilişkiler, örgütün ideolojisi, yapılan işin niteliği, eldeki araç ve gerecin niteliği de kişinin başarı durumu ile yakından ilgilidir.¹¹

⁹Gökcan Baydar, **Kamu Hastanelerinde Personel Performans Değerlendirmelerinde Mevcut Uygulama, Çağdaş Yaklaşımlar ve Hastane Yöneticilerinin Konuyla İlgili Değerlendirmeleri**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Uzmanlığı Tezi, 1995, s. 8

¹⁰ Baydar, s.8

¹¹Muharrem Yılmaz, **360 Derece Performans Değerleme Sistemi Ve Önündeki Engeller**, Sakarya Üniversitesi Bitirme Tezi, Haziran 2004, s. 9

Ayrıca işin gerektirdiği, bilgi, beceri ve yeteneğe sahip personelin doğru yerde kullanımı, gerekli iş tanımlarının ve iş gereklerinin doğru yapılması, ayrıca çalışanlar arasındaki ilişkilerin, uyumun ve iletişimin doğru sağlanması da bireysel performansı doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almaktadır.

Bireyden beklenen performansı elde edebilmek için, performansın doğru tanımlanması, performansa etki eden etmenlerin gözden kaçırılmaması ve uygun koşulların sağlanması gerekmektedir.

1.2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI

İnsan yaşamı boyunca birçok sınavdan geçmektedir. Bu sınavların sonunda elde edilen başarı değerleri ise kişiler arası farklılıkları oluşturmaktadır. Aynı eğitimi alan, aynı yaşta, aynı zamanda aynı mesleğe atanan kişilerin bir süre sonra yolları ayrılabilen ve birisi tepe yönetici olurken, diğeri yerinde sayabilmektedir. Tüm bunlar kişilerin performansları ile yakından ilgilidir. Bu nedenle, işletmelere bakıldığında insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biride kişilerin iş başarılarını değerlendirmektir. Performans değerlendirme ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Fakat başarının ve etkinliğin ölçülmesi zor bir iştir. Bunun önemli iki sebebi vardır. Birincisi, değerlendirme yapılanın bir insan olması, ikincisi ise performansın subjektif bir kavram olmasıdır. Ama buna rağmen başarı değerlendirme insan kaynaklarının vazgeçilmez bir uygulamasıdır.¹²

Başarı değerlendirme, derecelendirme, sınıflandırma, ölçme gibi birçok farklı sözcükle ifade edilmektedir. Bu sözcüklerin kullanılmasının sebebi, değerlendirme yapıldığı işgören kesimdir. Değerlendirme işçi, memur, yönetici, gözetimci, teknik veya satış personeli için yapıyorsa kullanılacak sözcük de değişmektedir. İşçiler için liyakat değerlendirme, memur ve yöneticiler için başarı değerlendirme, üst yöneticiler için etkinlik

¹² İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dördüncü Baskı, İstanbul: Yönetim Dizisi Alfa Yayınları, 2002, s. 297

derecelemesi gibi karşılıklar kullanılmaktadır. Fakat bunların karışıklık yaratması genel olarak başarı değerlendirme isminin kullanılmasını sağlamaktadır.¹³

Başarı değerlendirme geçmişte, personelin üretim kapasitesinin denetlenmesi yanında, görevini ne ölçüde iyi yaptığını saptamaya ilişkin faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır¹⁴. Günümüzde ise, literatürde başarı değerlendirme ile ilgili yeni tanımlara rastlamak mümkündür.

Genel anlamda performans değerlendirme, kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma¹⁵, birey, ekip ve örgüt performansının, geliştirilmesi için tasarlanmış ve birincil amirlerin sahiplendiği ve sürdürdüğü bir süreç¹⁶, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçme olarak tanımlanmak mümkündür¹⁷.

Performans değerlendirme, bireylerin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran yada çalışanların işteki başarısını belirlemeye çalışan objektif analizler ve sentezler olarak da tanımlanabilmektedir¹⁸

Performans değerlendirme, bir örgütteki işgörenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gelişme potansiyellerinin ortaya çıkartılması sürecidir¹⁹.

Mathis ve Jakson, başarı değerlemeyi “işgörenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını saptamaya ilişkin faaliyetlerin tümü “ olarak tanımlamaktadır. Bu tanım performans değerlemeyi genel olarak açıklamaktadır. Çünkü değerlemenin en önemli işlevini dışarıda bırakmaktadır. Bu; işgörenin eksikliklerinin saptanması, ona yön verilmesi ve geliştirilmesidir. Performans değerlendirme son zamanlarda kişileri geliştirmek ve onlara

¹³ İsmail Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, Birinci Cilt, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 235, 1990, s.234

¹⁴ Ataay, s.234

¹⁵ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları No.149, 1976, s.167

¹⁶ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara, 2002, s. 136

¹⁷ Ataay, s 234

¹⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 7.Baskı, Bursa: Uludağ Üniversitesi, 1994, s.164

¹⁹ Bingöl, s. 217

yön vermek amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. Bunun için yukarıdaki tanım, işgörenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve geliştirme potansiyelini saptamaya ilişkin faaliyetlerin tümü olarak geliştirilmektedir²⁰.

Performans yönetimi sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini arttırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi yada ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir²¹.

Performans değerlemesi, bir yöneticinin, önceden belirlenen standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanlarının işteki performansının değerlendirmesi sürecidir²². Kişilerin gerek kendi kendilerini gözden geçirmeleri, gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmesi, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Bu sayede çalışan kişi işletmeye ne derece fayda sağladığını bilir ve çalışmalarını bu sonuçlara göre yeniden gözden geçirir.

Performans değerlemenin temelinde kişileri değil başarıyı ölçmek, cezalandırmak değil, eksikleri gidermek ve kişileri geliştirmek yatmaktadır. Yani performans değerlemeyi iş görenin işteki başarı düzeyini nesnel olarak saptamak ve kişi ile örgütü birlikte geliştirmek amacıyla kullanılan bir yönetim ve denetim aracı olarak tanımlamak da mümkündür²³.

Performans değerlendirme sadece bir bireyi değil, bir kurumu da kapsayabilir. Kurumların değerlendirilmesinde maddi ve sosyal kaynaklar ve işgücü ihtiyacı temel alınır ve bunların ne oranda etkin, verimli ve kaliteli kullanıldığı çeşitli yöntemlerle kontrol edilebilir²⁴.

²⁰ Ülkü Dicle, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, Ankara: O.D.T.Ü. İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1982, ss. 15

²¹ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Hiz. Ltd. Şti, 2002, s.125

²² Margeret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Şahiner, 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9, 1993, s.9

²³ Dicle, s. 16

²⁴ Fındıkçı, s. 297

Performans değerleme, personelin örgüte yaptığı katkıların ödüllendirilmesinde adaletin gerçekleştirilmesini sağlar. Yükselme, transfer, rütbe düşürme, prim dağıtımı gibi konularda alınacak kararların etkililiğini yükseltmenin yanı sıra alınan kararların doğruluğunu kanıtlayan sayısal veriler elde edilmesini de sağlar.

Mükemmel performans değerlendirmesi biçimi yada yöntemi diye bir şey yoktur. Performans değerlemesi, uygulandığı durumun özgül koşulları dikkate alınarak yapıldığında çok daha etkili olur. İdeal olan yönetici ile çalışanların hangi işin yapılacağı, nasıl yapılacağı, arzu edilen sonuçlara nasıl ulaşılabileceği ve nihayet elde edilen performans ile birlikte kararlaştırılan hedeflerin birbirine ne derece uyduğu konularında ortak bir anlayışa varmasıdır²⁵.

Performans değerlemenin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için, örgüt içerisinde samimi ve açık bir iletişimin olması, çalışan fikirlerinin değerleme sürecine katılması, kriterlerin herkes tarafından anlaşılabilir bir açıklıkta olması, hedeflerin ve standartların makul koşullarda belirlenmesi, değerlendiren ve değerlenenlere bilgilendirici bir eğitimin verilmesi ve değerleme sonuçlarının mutlaka çalışan ile paylaşılması gerekmektedir.

Tüm bu açıklamalar başarı değerlemenin ne kadar geniş kapsamlı, karmaşık ve soyut bir kavram olduğunu göstermektedir. Ama buna rağmen, performans değerleme insan kaynaklarının karar almada vazgeçilmez bir parçası olmaktadır²⁶.

1.3. PERFORMANS DEğERLEMENİN GELİŞİMİ

Klasik yaklaşımda performansın temel ölçütü kurumun karlılığıdır. Buna bağlı olarak ta çalışanların kişisel performansı, kurumun performansına olan katkılarıyla belirlenmektedir. Bu yaklaşım geçerli olmakla birlikte, değerlemenin tek ölçüte dayandırılması sakıncalıdır. Modern organizasyonlarda uygulanan performans değerleme yaklaşımlarında ise, ürün yada hizmeti alan müşterinin tatmini, kurumun

²⁵ Palmer, s.7

²⁶ Özlem Balaban, **Çağdaş Örgütlerde Performans Değerleme Sorunları**, Sakarya Üni. Bitirme Tezi, Mayıs 2002, s. 6

sektördeki yeri, konumu ve payı, çalışanların iş doyumları, kişilerin kendilerini geliştirme düzeyleri ve çalışanların mutlulukları ön plana çıkmaktadır²⁷. Buna bağlı olarak performans değerlendirme sisteminin gelişim sürecini aşağıdaki gibi anlatmak mümkündür.

Performans değerlendirme çalışmalarının ilk örnekleri, 1900'li yıllarda ABD'de kamu hizmeti veren kuruluşlarda görülmüştür. Daha sonraları F.Taylor'un verimlilik ve etkinlik üzerine yaptığı iş etütleriyle performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır²⁸.

Başarı değerlendirme çalışmaları ilk defa Birinci Dünya Savaşı'nda Walter Dill Scott'un "adam adama karşılaştırma" ölçeğini Amerika Deniz Kuvvetleri'nde uygulamasıyla başlamıştır. 1920-1930 yıllarında, saat başına ücret alanlara uygulanacak ücretlerin, rasyonel biçimde ele alınması ve buna göre bir sistem kurma çalışmaları önem kazanmıştır. Böylece, ilk işçi değerlendirme planları geliştirilmeye başlanmıştır. Bu değerlemeye "liyakat değerlendirme" ismi verilmiştir²⁹.

1950'li yıllardan itibaren performans değerlendirme tekniklerinin geliştirilmesi konusunda önemli adımlar atılmış, yönetici ve işgörenler için değerlendirme teknikleri oluşturulmuştur. Böylece performans değerlendirme biçimsel olarak işletmelerin içerisine girmiştir. Buna bağlı olarak standart ücret kavramından uzaklaşarak, benzer iş yapanlara, gösterdikleri performansa bağlı olarak farklı ücret verilmesi gündeme gelmiş, yani performansa dayalı ücretin ilk adımları atılmaya başlanmıştır³⁰.

Birinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özellikleri kriter olarak alınırken 1950'li yıllardan sonra kişinin ürettiği iş yada sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D.'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu yıllarda yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi mavi yakalılara göre daha fazla önem kazanmıştır³¹.

²⁷ Fındıkçı, s. 299

²⁸ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, 1994, s.1

²⁹ Ataay, s.235

³⁰ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:248, 1991,s.168

³¹ Uyargil, s. 1

Tüm bu gelişmeler karşısında işletmeler çalışanlarının bireysel performansını değerlendirebilmek için kullanabilecekleri etkin bir yaklaşım arayışı içerisine girmişlerdir. İlk başlarda, performans değerlemenin bir süreç olduğunu unutup sadece teknik belirleme kısmına ağırlık verip, bu teknikleri kendi örgüt yapılarına uyarlamadan uygulamaya başlamışlardır. Oluşan olumsuz sonuçlar işletmelerin, performans değerlendirmeyi bir süreç olarak görmesini sağlamış ve örgütsel sistemleriyle bütünlük ve uyum içerisinde olacak sistemler arayışına girmelerine sebep olmuştur³². Sonuçta performans değerlendirme, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyinin artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi yada ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci olarak ortaya konulabilmektedir³³.

Performans değerlemenin gelişimine bakıldığında, ilk başlarda tamamen öznel temellere oturtulduğu, hiçbir bilimsel yada nesnel ölçmeye dayandırılmadan geliş güzel yapıldığı gözlenirken, daha sonraları ise performanstan çok kişisel nitelikleri ölçmeye yöneltildiği korku, baskı ve cezalandırma aracı olarak kullanıldığı görülmektedir. Günümüzde ise örgüt ve yönetimde verimlilik ve etkenliği artırmanın araçlarından biri olarak düşünülmektedir. Bu nedenle de, kişileri değil performansı ölçmek, cezalandırmak değil, eksikleri gidermek ve geliştirmek amacına yöneltilmektedir³⁴.

Performans değerlendirme Türkiye’ de de uzun bir geçmişe sahiptir ve ilk tohumları kamu kesiminde atılmıştır. Özel kesimin modern yönetim anlayışını tanıması ile birlikte performans değerlendirme bu kesimde de kullanılmaya başlanmıştır ve son yirmi yılda gelişme göstermiştir. Ülkemize yabancı sermayenin girmesi , ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin sayıca artması ve her bir işletmenin kendi değerlendirme sistemlerini ülkemize getirmesi de performans değerlendirme sisteminin ülkemizdeki gelişimini hızlandırmıştır. Özellikle 2003 yılında çıkartılan, 4857 sayılı iş kanunuyla birlikte, 30 kişiden fazla işçi çalıştıran işyerlerinde, performans değerlendirme uygulamalarının yapılması dolaylı olarak da olsa yasalarla zorunlu bir hale getirilmiştir.

³² Uyargil, s. 1,2

³³ Barutçugil, s. 234

³⁴Ülkü Dicle, **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, Ankara: O.D.T.Ü. İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1982, s. 16

Bunun sonucu olarak birçok özel eğitim kurumu tarafından, işletmelerin performans değerlendirme sistemleri hakkında özel eğitim programları hazırlanmaya ve bu sistemi uygulayan tecrübeli yöneticiler tarafından seminerler vermeye başlanmıştır. Böylece performans değerlendirmenin ülkemizdeki işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarından biri haline gelmesi de hız kazanmıştır.

1.4. PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMAÇLARI

Performans değerlendirme, iş-işgören ve işletme için bir çok önemli amacın gerçekleştirilmesinde araç olarak kullanılmaktadır. Özellikle işverenlerin; “işgörenler arasında hangileri yükseltilir? Hangisinin ücreti arttırılabilir? Kim işten çıkartılmalı? Kim işletmede tutulmalı? Hangi işgörelere eğitim verilmeli?” gibi sorularına cevap bulmasında performans değerlendirme sonuçları önemli bir yer tutmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin temel amacı, organizasyon çalışanlarının iyiden kötüye doğru sıralanması değil, örgütsel amaçların üstler tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, örgütsel amaçların tüm çalışanlar tarafından asgari düzeyde de olsa yerine getirilmesinin sağlanması ve dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir³⁵.

Başarı değerlendirme tekniklerinin değişik amaçları vardır. Değerleme teknikleri ödeme konusunda karar oluşturabildikleri gibi, işgörenlerin geliştirilmesi için veya gelecekteki işgören yapısı için plan yapılması amacını taşıyabilirler. Şüphesiz performans değerlemenin işletmede kullanımının ilk kabul edilebilir amacını, işgörenlerin geliştirebilmesi için bilgi bankası olarak kullanılması oluşturmaktadır³⁶. Buna bağlı olarak, bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlemesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez, vermemelidir³⁷.

İşletmelerde gerçekleştirilen performans değerlendirme, yöneticilerin çalışan performansı hakkında bilgi edinmesini sağlamaktadır. Bu bilgiler, yönetsel kararlar alınırken gerekli olmaktadır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, disipline, terfilere ve başka yönetsel

³⁵ Ataay, s.235

³⁶ Erdoğan, s.178

³⁷ Margeret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Şahiner, 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9, 1993, s.9

etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlemeden elde edilen sonuçlara dayandırılmaktadır. Ayrıca çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geribildirimde performans değerlendirme sonuçları aracılığıyla saptanmaktadır³⁸.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda performans değerlendirme sisteminin amaçlarını, değerlendirme ve geliştirmeye yönelik amaçlar olarak ikiye ayırırsak, bu amaçları şekil 1.1. ile özetlemek mümkün olacaktır.

<u>Değerlendirme (vargı)</u>	<u>Gelişim</u>
1. İşten çıkartma ve tazminat Kararları	1. Çalışana performansı hakkında geri bildirim vermek
2. Pozisyonlar için terfi kararları	2. Gelecek performansı yönlendirmek
3. İşe yerleştirme sistemini Değerlendirme kararları	3. Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek

Şekil 1.1.: Performans Değerlemenin Amaçları

Kaynak: Muharrem Yılmaz, **360 Derece Performans Değerleme Sistemi Ve**

Önündeki Engeller, Sakarya Üniversitesi Bitirme Tezi, Haziran 2004, s.17

Performans değerlendirme sisteminin amaçlarını temel olarak, yönetsel amaçlar, araştırmaya yönelik amaçlar ve geliştirmeye yönelik amaçlar olarak üç ana gruba ayırmak da mümkündür.

Yönetsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkartma gibi yönetsel kararları içermektedir. Geliştirmeye yönelik amaçlar; kariyer planlamasında, eğitim ve geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerin geri bildiriminde öne çıkmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise; iş tatminin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki

³⁸ Palmer, s. 9,10

hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve çalışanların performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde ortaya çıkmaktadır³⁹.

İşletmeyi oluşturan sermaye, işgören, yönetim ve örgüt öğelerinin, büyüme, karlılık ve etkileşim gibi amaçların gerçekleştirilmesinde katkıda bulunan performans değerlemenin amaçlarını aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralamak mümkündür⁴⁰;

- Organizasyonel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan kriterlerin belirlenmesi,
- Çalışanların önceden belirlenen kriterler doğrultusunda zamanında ve adaletli değerlendirilmesinin sağlanması,
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen performansın karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Organizasyon içinde yönetici ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim ortamının sağlanması,
- Yöneticiyle çalışanın ortak çalışarak performansının geliştirilmesi,
- Çalışanların başarılarının tespit edilmesi ve ödüllendirilmesi,
- Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- Performans değerlendirme sonuçlarının geri bildirim ile çalışanın motivasyonunun artırılması,
- Eğitim – gelişim ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması,
- Yapılacak ücret artışları, prim ve kara katılma gibi konularda nesnel verilerin kullanılmasını sağlamak,
- Aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarını tespit etmek,
- Organizasyonun gelişme indeksini sürekli olarak yukarıya çıkartmak,
- Hedeflere ulaşma süreçlerini yargılamak,
- Gerçek olaylara dayanan kararlar verebilmek,
- Kaynakların kullanım etkinliğini analitik olarak ortaya çıkarabilmek, olmak üzere birçok amacı bulunmaktadır⁴¹.

³⁹ Barutçugil, s.126

⁴⁰ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, Üçüncü baskı, İstanbul: Beta Yayınları , 1997, s.218

⁴¹ Dicle, s. 19,21

Yukarıdaki hususlardan da anlaşılacağı gibi, sistemin asıl amaçlarını bireysel performansın sağlıklı ve adil standart ve kriterler aracılığıyla belirlenerek ölçülmesi, sonuçların değerlendirilene bildirilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması oluşturmaktadır⁴². Kısacası, yükselme, ücretleme, eğitim, transfer, işten çıkartma vb. personel kararlarında alınacak kararların temel ilkelere oturtulması ve özellikle bu kararların uyumlu ve objektif olmasına özen gösterilmesi amaçlanmıştır⁴³.

Çalışan, yönetici ve organizasyon için, performans değerlendirme amaçlarını aşağıdaki tablo 1.1. yardımıyla özetlemek de mümkündür.

⁴² Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, 1994, s.3

⁴³ Sabuncuoğlu, s. 166

Tablo:1.1. Performans Değerlemenin Amaçları

Çalışan için
- Takviye/destek aracı (övgü, ücret artışı)
- Kariyer ilerlemesi (terfi, sorumluluk arttırma)
- İş hedeflerine ulaşmak hakkında bilgi
- Performansı geliştirmek için geri besleme kaynağı
Yönetici için
- Personel hakkında karar verebilmek için temel kaynak (terfi, işten çıkartma, v.b.)
- Çalışanların amaçlarını başarmalarını değerlendirme
- Çalışanlara olumlu geribildirim sağlamak için fırsat
- Astlarla birbirlerini etkilemek için fırsat
Organizasyon için
- Bireysel ve iş birimlerinin verimliliğini değerlendirme
- Personel seçme ve yerleştirme metotlarının onaylanması
- Çalışanların takdir edilmesi ve motivasyonunun artırılması
- Personel eğitim ihtiyaçları için bilgi kaynağı
- Organizasyonel müdahalelerin etkilerinin değerlendirilmesi (eğitim programları, sistem değişiklikleri, v.b.)

Kaynak: Ronald E. Riggio, **Introduction to Industrial / Organizational Psychology**, Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2003, s.125

1.5. PERFORMANS DEĞERLEMENİN İŞLETMELER İÇİN GEREĞİ VE YARARLARI

Bir işletmede, işletmenin büyüklüğü, işin konusu ve çalışanın düzeyi ne olursa olsun mutlaka performans değerlendirme çalışmaları yapılmalıdır. Çünkü insan yapısı gereği olarak çevresinden kendisi ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak ve hatta motive edilme ihtiyacı duymaktadır. Bu nedenle, performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu gibi, insan kaynakları yönetimi bakımından da vazgeçilmez bir kaynaktır. Çünkü çalışanların kurum içerisindeki başarı ve başarısızlıklarının

belirlenerek, daha sonraki çalışmalarının düzenlenmesinin yanı sıra, çalışanların motivasyonlarının sağlanması açısından da önemli bir araçtır.

Performans değerlemeyle ilgili bir araştırmada; performansları düzenli aralıklarla ölçülen bir grupta, performansları değerlendirilmeyen bir grup ele alınmıştır. Performansı değerlendirilen grupta yer alanların sürekli geliştiği ve başarılarının arttığı gözlenirken diğer grubun başarılarının aynı yerde saydığı, hatta giderek düştüğü görülmüştür. İnsanlara yaptığı çalışmaların sonuçları mutlaka bildirmelidir. Bu sonuçların olumlu yada olumsuz olması önemli değildir. Önemli olan çalışanın bilgilendirilmesidir. Çünkü sonuç olumsuz bile olsa sonucu öğrenen çalışan kendini ona göre ayarlar ve bu hem çalışan hem de organizasyon için fayda sağlar⁴⁴.

Performans değerlemenin gereği ve yararları konusunda birçok görüş bulunmaktadır;

Beranna'a göre performans değerlendirme, yeni işçilerin işe alınması, deneme süresindeki personelin denetimi, ücret ayarlamalarının yapılması, personelin eğitimi ve geliştirilmesi, gözetim düzenlemesi ve etkinleştirilmesi, yükselme ve iş değiştirmeleri, işten çıkartma ve işe alma gibi önemli işletme kararlarının alınmasında işletme yöneticisine sunduğu bilgiler sayesinde yardımcı olur ve bu kararların daha kolay alınmasını sağlar⁴⁵.

R.C.Smidt'e göre performans değerlemenin yararları şunlardır⁴⁶;

- Gözetimciler işgörenlerin kişisel yeteneklerini değerlemelerle tanır ve ona göre davranır,
- İşgörenlerle yapılacak görüşmelerde kullanılmak üzere, işgörenlerin zayıf ve üstün yönleri hakkındaki bilgilerin toplanmasını sağlar,
- İşgörenlerin eğitim gereksinimlerinin saptanmasına yardımcı olur,
- İşgörenlerin kapasitelerinin ve başarı düzeylerinin belirlenmesini sağlar,
- Değerlemeler sayesinde işgörenler ve yöneticiler birbiriyle daha kolay kaynaşır,
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı karar vermesini sağlar,

⁴⁴ İlhami Fındıkcı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Yönetim Dizisi Alfa Yayınları Dördüncü Baskı, 2002, s. 299

⁴⁵ Ataay, s. 235

⁴⁶ Ataay, s. 236

- İşgörenlerin kötü yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda uyarılmasına yardımcı olur,
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratır,
- İşgörenlerin, işletme içindeki transferleriyle ilgili kararların alınmasında yardımcı olur.

Amaçlara uygun bir şekilde yapılan performans değerlendirme sisteminin sağlayacağı faydaları, yönetici, çalışan ve organizasyon için olan faydaları olarak gruplandırmak doğru olacaktır.

Performans değerlendirme yöneticiler için ne kadar karmaşık, zor ve zaman alıcı olarak görülse de, yöneticiler için faydalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁴⁷.

- Yönetici, planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir,
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırlar,
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler yada bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler,
- Astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri de kolaylaşır.

Performans yönetimi sisteminin, gerçekten bir bütün olarak anlaşıldığı ve uygulandığı organizasyonlarda, çalışanlar açısından önem taşıyan bazı özgün yararlarından da söz edilebilir⁴⁸.

- Çalışanlar kendi performanslarını yönetme sorumluluğu alırlar,

⁴⁷ Başak Bayar, "Performans Değerleme Sisteminin Kurulması", <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=21>(Kasım 2005) ; Uyargil, s. 9

⁴⁸ Barutçugil, s. 128

- Üstlerin kendilerinden neler beklediklerini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini öğrenirler,
- Olumlu geri besleme ile kendilerine olan güven duyguları gelişir,
- Plan doğrultusundaki ilerlemelerini izlerler,
- Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve gözden geçirirler,
- Sürekli iyileştirmenin işlerinin bir parçası olduğunu bilirler,
- Performans değerlendirme görüşmelerini yöneticiler ile birlikte yönlendirirler,
- Bireysel performansları ile organizasyonel amaçlarını ilişkilendirirler.

Performans değerlendirme organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı yararlar sağlamaktadır. Bunlar;

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha kolay belirlenir,
- Kısa dönemli beşer ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlar⁴⁹,
- Değişen Pazar koşullarına ve operasyonel performans değişikliklerine daha hızlı tepki vermeyi sağlar,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- İş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur,
- Terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur⁵⁰.

Tüm bu faydalar da gözönünde bulundurulduğunda, işletmelerde amaçlar doğrultusunda etkin bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması bir zorunluluk halini almaktadır.

⁴⁹ Uyargil, s. 10

⁵⁰ Başak Bayar, "Performans Değerleme Sisteminin Kurulması", <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=21>, (Kasım 2005).

1.6. PERFORMANS DEĞERLEMEDE KULLANILACAK KRİTERLER VE STANDARTLARIN BELİRLENMESİ

1.6.1. Performans Kriterleri

Performans kriterleri çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan ölçütlerdir. Bu kriterler görevin gerektirdiği nitelikler veya yetkinlikler olabileceği gibi, çalışanların işteki başarısının ölçülmesinde kullanılan özellikler veya önceden belirlenmiş hedeflerde olabilir⁵¹.

Performans değerlemedeki esas amaç çalışma sonuçlarının hedeflere ne kadar ulaştığını belirleyebilmektir. Sonucun yanı sıra çalışanın görevini nasıl yerine getirdiği de önemlidir. Bir organizasyonun başarısı sadece bireysel başarıya bağlı değildir. Performans değerlendirme sonuçlarına bakıldığında kişilerin bireysel başarıyı yakalamalarına karşın organizasyonların tüm hedeflerine ulaşamadığı görülmektedir. Bu yüzden kişinin başarısını değerlendirilirken, diğer çalışanlarla ve müşterilerle işbirliği kurma, organizasyonun hedeflerini ön planda tutma vb. niteliklerinde değerlendirme sürecine alınması gerekmektedir⁵².

Performans değerlemede kullanılacak kriterler, yapılan görevin niteliğine, değerlemede kullanılan yöntem ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılıklar gösterir. Performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterler⁵³;

1. Kişilik özellikleriyle ilgili kriterler: Bunlar genellikle değerlendirilenin işinin yapılmasında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Örneğin; yaratıcılık, değişikliklere uyum, ikna yeteneği vb.
2. Performans özellikleri ile ilgili kriterler: İş yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özellikleri kapsayan bu kriterlere örnek olarak da, yapılan işin

⁵¹ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, "İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi", <http://www.insankaynaklari.com> (Kasım 2005)

⁵² Seçil Taştan, "İnsan Kaynakları Performans Kriterlerinin Önemi ve Performans Göstergeleri", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 4, Sayı:2, 2002

⁵³ Uyargil, s. 27

kalitesi, işin gerektirdiği bilgi- beceri düzeyi, yetki devretme vb. faktörleri belirtebiliriz.

3. Üçüncü gruba ise, sonuçlarla hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler oluşturmaktadır. Son yıllarda performans değerlendirme kriterleri belirlenirken, kişilik ile ilgili kriterler yerine sonuçla ilgili kriterler daha çok kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü kişilik ile ilgili kriterler kullanılırken yönetici bu tür soyut kavramları kendine göre tanımlayacak ve yöneticiler arasında ortak bir standart ile ölçüleme yapılması mümkün olmayacaktır. Ayrıca kişilik ile ilgili kriterleri gözlemlemek ve objektif bir biçimde değerlendirmek de oldukça güçtür.

Kişinin, çalışma sonuçları veya ulaşılan hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde ise kriterler daha somut ve gözlemlenebilir. Performans değerlendirme kriterleri seçilirken bazı özelliklere dikkat edilmesi gerekir⁵⁴:

- İşlerin yapılışında gerekli, işin başarılı veya başarısızlığında etkili olmalıdır,
- Değerlendirme ve ödüllendirme yapısı kurmaya elverişli olmalıdır,
- Stratejik planlarla ilgili ve bunları uygulayıcı olmalıdır,
- Üst tarafından gözlemlenebilir ve objektif olmalıdır,
- Karar alıcılara doğru ve zamanında bilgi sağlayabilmelidir,
- Ast tarafından, işi ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olduğu algılanmalıdır,
- Performansın aynı özelliklerini ölçmemelidir.

Ayrıca performans değerlendirme kriterleri belirlenirken, iş analizlerinden, iş tanımlarından ve iş gereklerinden yararlanılmaktadır. Bunun yanı sıra organizasyonel belgelerin içeriğinin analiz edilmesi ve astlar ile üstlerin işleri için gerekli gördükleri kriterleri belirtmelerinin istenmesi yardımıyla da kriterler etkin bir şekilde belirlenebilmektedir. Seçilen kriterlerin sayısının elde edilmek istenen bilginin gereğine bağlı olarak belirlenmesi gerekmektedir.

⁵⁴ Ebru Tümer Kabadayı, "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2002/6, s.66

1.6.2. Performans Değerleme Standartları

Performans değerlemenin yapılabilmesi için ilk önce neyin başarı olduğunun, neyin ölçülmesi gerektiğinin belirlenmesi gerekir. Ölçüm gerçekçi ve güvenilir olmalı, işe ilişkin kişilik özelliklerini gösterebilmelidir. Ölçüm sırasında işletmenin yapısına bağlı olarak değişik standartlar kullanılmaktadır. Çünkü işgörenin başarısı, durumları önceden belirlenmiş bu standartlara bağlı olarak belirlenmektedir⁵⁵.

Performans değerlendirme standardı, kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalite, maliyet vb. unsurlara ilişkin olarak, kendisinden bekleneni belirleyen ölçütler olarak tanımlanmaktadır⁵⁶.

Performans standartları, bir işin ne kadar iyi yerine getirilmesi gerektiğini tanımlayan yazılı ifadelerdir. Başka bir ifadeyle, çalışanın ve performans yöneticisinin, çalışanın kendi pozisyonu için beklentilerini ne zaman ve ne kadar karşıladığını ya da aştığını nasıl bileceklerinin cevabıdır⁵⁷.

Performans standartlarının belirlenmesi sırasında, iş tanımları yöneticilere büyük yardım sağlamaktadır. İş tanımı, yerine getirilmesi gereken görevleri ve temel fonksiyonları tanımlarken, performans standartları, her bir fonksiyonun yada görevin beklentileri karşılması yada aşması için ne düzeyde yerine getirilmesi gerektiğini tanımlamaktadır⁵⁸.

Performans standartlarının belirli bir kişi için değil, belirli bir iş pozisyonu için belirlendiği unutulmamalıdır. İş yapan kim olursa olsun, standartlar işe uygun ve kabul edilebilir olmalıdır. Performansın ölçülebilir ve kanıtlanabilir özelliklerini tanımlayan spesifik terimler kullanılmalıdır. Zaman, maliyet, kalite, miktar gibi kanıtlanabilir performans beklentileri tanımlanmalıdır. Kabul edilebilir hata marjları belirtilmelidir. Ayrıca değerlendirilen performansın hangi koşullar altında elde edilmesinin beklendiği de belirtilmelidir⁵⁹.

⁵⁵ Bingöl, s.223

⁵⁶ Uyargil, s. 28

⁵⁷ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Hiz. Ltd. Şti, 2002, s.141,142

⁵⁸ Barutçugil, s. 142

⁵⁹ Barutçugil, s. 145

Performans standartları ne kadar açık, seçik ve doğru belirlenirse, değerlendirmelerde o denli objektif olacaktır. Kullanılan teknik, işgören ve yönetici tarafından kabul edilen bir yöntem olmalı ve ölçücü olmalıdır. Örnek olarak, sekreter için dakikada yazı yazma hızı, fabrikada çalışan işçi için birim zamandaki üretim miktarı, bir satıcı için bir zaman dilimi içinde yapmış olduğu satışın parasal değeri verilebilir⁶⁰.

Performans değerlendirme çalışmalarında kullanılmak istenen standartların taşınması gereken bazı özellikler vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁶¹.

- Standartlar, işgörenin ve yönetimin ortak çabalarıyla geliştirilmeli, yöneticilerin tek yönlü kararları ile saptanmamalıdır,
- Standartlar, işlerden beklenen sonuçların somut anlatımları olmalıdır,
- Ölçü araçlarına (yöntemlerine) gönderme yapmalı, bu araçlarla kesin ve somut olarak ölçülebilmelidir,
- Elde edilen başarının nitelik, nicelik ve süresini göstermelidir,
- Bilimsel yöntemlerle saptanmalı, gerçekçi olmalı ve normal yeteneklere sahip her işgören tarafından verilen süre içinde gerçekleştirilebilmelidir,
- Sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır,
- Organizasyon amaçlarıyla tutarlı olmalıdır.

Performans standartları, kullanıldıkları değerlendirme tekniği çerçevesinde iki ana başlık altında gruplandırılabilir⁶²:

1. Karşılaştırmalı standartlar: Bu standartlara dayalı olarak gerçekleştirilen değerlendirmelerde astlar birbirleri ile karşılaştırılarak belirli bir sıraya konur. Günümüzde kullanılan sıralama yönteminin yanı sıra bireyler arası performans farklılıklarını daha hassas bir biçimde ölçmeyi amaçlayan zorunlu dağılım yöntemi de bu sistemleri kullanmaktadır.
2. Mutlak standartlar: Bu standartların kullanıldığı değerlendirmelerde üst, her bir astını birbirinden bağımsız olarak çeşitli değerlendirme kriterleri ile değerlendirmektedir.

⁶⁰Erdoğan, s.171

⁶¹Bingöl, s. 224

⁶²Uyargil, s. 30, 31

Başarı değerlemede gerçekçi, ayırıcı, değerleyen ve değerlendirilen tarafından kolayca kabul edilen standartların yer alması zorunludur. Ayrıca başarı değerlemenin etkinliğinin artırılabilmesi için standartların işin geliştirilmek istenen yönüyle ilgili ve bağlantılı olması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için, standartlar belirlenmeden önce mutlaka iş analizlerinin yapılması gerekmektedir. Eğer değerlemenin yapılacağı işletme, başarı standartlarının belirlenmesine imkan vermiyorsa, çalışanları birbirleri ile karşılaştırma yoluna gidilmelidir⁶³.

Performans değerlendirme sistemlerinde kullanılacak olan performans değerlendirme standartlarının taşınması gereken özellikler aşağıda yer alan tablo 1.2. ile özetlenmeye çalışılmıştır.

⁶³ Erdoğan, s.172

Tablo: 1.2. Yazılı Hedefler/ Performans Standartları İçin Ölçütler

HEDEF: Belirli bir zaman içinde elde edilecek bir sonucun ayrıntılı bir tasviri
PERFORMANS STANDARTI: Bir görev başarısıyla yerine getirildiğinde ortaya çıkacak olan durumun saptanması.

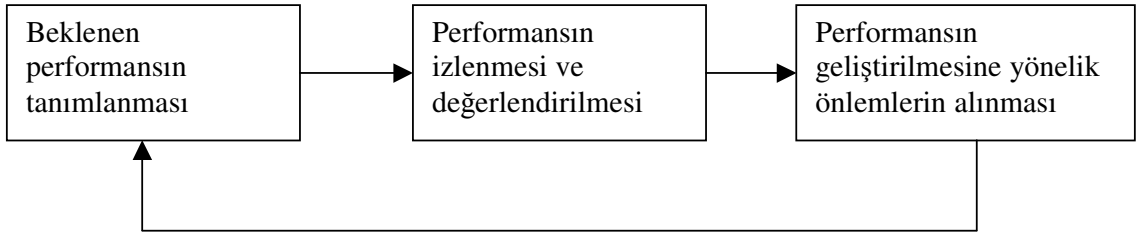
1. Yazılı. Daha sonraki tarihlerde güvenle kullanılabilmesi için, hedef ve standartlar yazıya geçirilmelidir.
2. Kesin. Hedeflere ve standartlara uygun bir performansın vereceği sonuçlar kesin bir dille belirtilmelidir. Muğlaklık sonradan iletişim güçlüklerine yol açar
3. Ölçülebilir. Ölçmeye elverişli olmayan hedef ve standartlar öngörülen sonuçların elde edilip edilemediğini saptamaya olanak vermediği için yararsız olacaktırlar.
4. Zamanı belli. Bir hedefe ve standarda ne zaman ulaşılacağıının belirlenmesi gerekir. Tarihi belli olmayan hedef ve standartlar genellikle istenen performansın elde edilmesini sağlamazlar.
5. Ulaşılabilir. Hedef ve standartlar çalışanlar için ulaşılabilir olmalıdır. Aksi halde teşvik edici olmazlar. Gerçekçi olmayan, çok yüksek hedefler saptanması, yıllar geçtikçe performansın daha da iyileşmesine rağmen hedeflere bir türlü varılmamasına, bunun sonucunda da, elemanların çok iyi çalıştıkları halde düşük değerlendirilmesine yol açar.
6. Esnek. Hedef ve standartlar katı olmamalıdır. Bunların saptandıkları zamanın koşullarından etkilenmeleri kaçınılmazdır. Bu koşulların değişmesi halinde hedef ve standartlarda değiştirilmelidir.
7. Meydan okuyucu. Hedefler ve standartlar, çalışanların gelişimlerini teşvik etmek için, onların yeteneklerine meydan okumalıdır. Hangi hedef ve standartların üretken bir meydan okuma özelliği göstereceğine yöneticilerle çalışanlar birlikte karar vermelidir.
8. Dikey ve yatay olarak bağdaşır. Hedef ve standartların, organizasyonun çeşitli düzeyleri arasında dikey olarak birbirine bağlı olmasına dikkat gösterilmelidir. Aynı zamanda, değişik bölümlerde çalıştıkları halde işbirliği yapacak elemanların koordinasyon içinde çalışabilmeleri açısından da ele alınmalıdır.
9. Yetkiyle uyumlu. Hedef ve standartlar, elemanların kendi yetkileri dahilinde ulaşabilecekleri şekilde saptanmalıdır. Elemanlara, ulaşabilmek için yapılması gerekenleri kontrol etme yetkisinde olmadıkları hedef ve standartlar vermenin hiçbir yararı yoktur.

Kaynak: Margeret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan

Şahiner, 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9, 1993, s.31

1.7. PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ

Her işletme, eksik ve üstün yönlerini belirleyebilmek ve önceden belirlediği hedeflere etkin bir şekilde ulaşabilmek amacıyla, gerekli önlemleri zamanında alabilmek için örgüt yapılarına uygun bir performans değerlendirme sistemi uygulamak zorundadır. İşletmelerin büyüklüğü, yapısı ya da yaptığı işin niteliği ne olursa olsun, değerlendirme yaparken izlemek zorunda oldukları belirli aşamaları yerine getirmek zorundadırlar. Literatürde performans değerlendirme süreci birçok aşamadan oluşsa da, genel olarak, beklenen performansın tanımlanması, performansın izlenmesi ile değerlendirilmesi ve performansın geliştirilmesine yönelik önlemlerin alınması olmak üzere üç aşamada incelemek mümkündür⁶⁴.



Şekil: 1.2. Performans Yönetim Süreci

Kaynak: Başak Bayar, “Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış”,

www.insan kaynakları .com/cn/contentbodyasp?bodyID=2793, (Kasım 2005)

1.7.1. Performansın Planlanması

Başarı değerlemesinden beklenen yararların elde edilebilmesi için gelişmiş güzel değerlendirme yerine sistemli bir değerlendirme planının geliştirilmesi ve belli bir sürecin izlenmesi gerekir. Planın, değerlemeden beklenen amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmesi ve yöneticilerin planın değerine inanmaları, performans planının başarısı için ön koşuldur⁶⁵.

⁶⁴ Başak Bayar, “Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış”,
<http://www.İnsankaynakları .com/cn/contentbodyasp?bodyID=2793>, (Kasım 2005)

⁶⁵ Bingöl, s. 219

Performans planını, çalışanların değerlendirilmesine başlanmadan önce, ast ile üstün bir araya gelerek, performans değerlendirme sırasında kullanılacak olan kriterler, standartlar, gerçekleştirilmesi beklenen hedefler ve fiili sonuçlar ile standartların nasıl karşılaştırılacağı konusunda bilgi alışverişinde bulunarak, ortak bir karara vardıkları dinamik bir süreç olarak tanımlamak mümkündür.

Yapılan performans planlaması sayesinde, değerlendirilen kendisinden neler beklendiğini, nelere ve hangi kriterlere göre değerlendirileceğini ve hedeflerinin neler olduğunu önceden öğrenme şansını elde eder. Planlama aşaması üst yönetime ait bir görev gibi görünse de, değerlendirilenlerinde bu sürece katılması, değerlemenin kabulünü ve işleyişini kolaylaştırmaktadır⁶⁶.

Çalışanlara, hedeflere ulaşmada neyin doğru neyin yanlış olacağını, işler gerçekleştirilmeden önce bildirilmesi gerekmektedir. Değerlemenin gereğinden çok, neyin verimlilik artışı olduğu anlatılmalıdır. Yapılan çalışmalar, değerlendirme öncesinde çalışanların sadece dörtte birinin neye göre değerlendirileceklerini bildiklerini göstermektedir.

Performans planlaması sadece çalışanların hedeflerinin planlanması aşaması olarak görülmemelidir. Astların hedefler karşısındaki hareket planları, karşılaşacakları yetki ve benzeri sınırlamaların yanı sıra oluşabilecek sorunlar karşısında alınacak önlemler de bu aşamada gözden geçirilmektedir. Performans planının yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür⁶⁷.

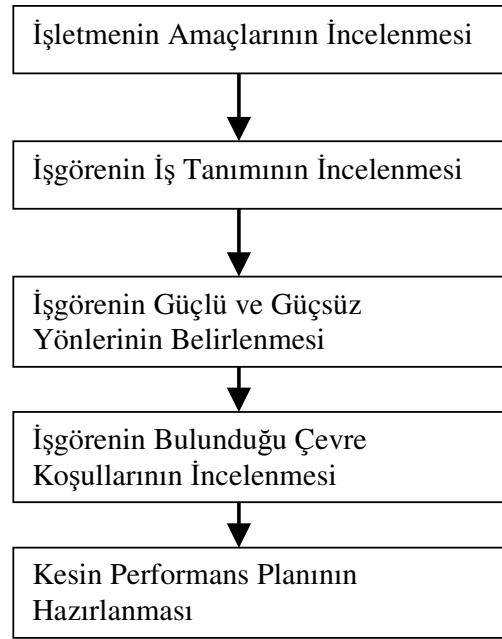
- Çalışanlar ile yapılan görüşmeler sonucunda belirlenen hedefler işgörenin vaatleri gibidir. Yerine getirmek için işgören daha çok çalışacaktır.
- Çalışanlar planlama faaliyetleri ile daha ciddi bir şekilde yönlendirildikleri için hata yapma olasılıkları azalacaktır.
- Hedeflerin gerçekleştirilmesinde gereken kaynaklar üzerinde düşünüldüğü için, bu kaynakların zamanında ve gerekli miktarda temini kolay olacaktır.

⁶⁶ Uyargil, s. 55

⁶⁷ Ceyhan Baştürk, "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi", *Aktive Dergisi*, No:28,Ocak-Şubat 2003,s. 3

- Çalışan işini gerçekleştirirken gerek duyacağı maddi, beşeri ve finansal destek için gerekli hazırlıklar yapılarak, çalışana zamanında sağlanacaktır.

Performans değerlemenin bir plana bağlı olarak gerçekleştirilmesi sonucunda, bu bir olaydan çok, bir süreç haline dönüştürülmüş olmaktadır. Bu süreç geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin kullanımından farklı olarak, yönetici ile işgören arasında oluşturulacak iletişimi gerektirmektedir. Planlama sırasında işgörenin amaçları ile işletmenin amaçları ve performansın geliştirilmesi bir araya getirilerek, ortak amaç haline getirilmelidir⁶⁸. Bu süreci aşağıdaki şekil 1.3. yardımıyla açıklamak mümkündür.



Şekil:1.3. Performans Planlaması Faaliyeti

Kaynak: Ceyhan Baştürk, “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, *Aktive Dergisi*, No:28,Ocak-Şubat 2003,s. 4

Bu sürecin ilk evresinde işletmenin veya bölümün hedeflerinin incelenmesi vardır. Bu aşamada yöneticiler tarafından, işletmenin strateji planlarına yada var olan yazılı hedeflere bağlı olarak işletme hedefleri bireysel hedeflere indirgenmektedir. Bu hedefler oluşturulurken dikkat edilmesi gereken nokta örgütsel hedeflerle kişisel hedefler arasındaki uyumdur. 2. aşamada astların işinin ve iş tanımlarının incelenmesi yer almaktadır. Performansın planlanması aşamasında iş tanımlarının büyük önemi vardır.

⁶⁸ Baştürk, s. 4

Yönetici, iş tanımları sayesinde çalışanın hedeflerini yani görev sınırlarını daha isabetli olarak belirleyebilmektedir. Fakat gelişen teknoloji sürekli olarak bu iş içeriklerinin değişmesine sebep olmaktadır. Performans planlaması sayesinde değişen içeriklere uygun olarak iş tanımlarında gerekli düzenlemeler yapılmaktadır. Astın iş tanımlarının sürekli olarak incelenmesi onun rutin işlerinin net bir şekilde belirlenmesinin yanı sıra, gelişmesi için gerekli olan projelerin de belirlenmesinde yardımcı olmaktadır. 3. aşamayı, asttan istenen yüksek performansın alınabilmesi için, hedefler belirlenirken mutlaka astın güçlü ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Bunun için de yöneticinin astını iyi tanıması gerekmektedir. Hedefleri yerine getirebilmesi için astının hangi bilgi ve becerilere sahip olması gerektiğini bilmelidir. Eksikleri varsa bunları giderme yollarını aramalıdır. 4. aşamada, astın faaliyette bulunduğu çevre koşulları incelenmektedir. Astın işini yapmasını engelleyen koşullar belirlenmelidir. Ve bu koşullar olumlu hale getirilmelidir. Son aşamada ise ast ile üst gerçekleştirilen formal bir görüşme ile bir araya gelerek kesin performans planlarını oluşturup hedefleri belirlemektedirler. Bu görüşmelere hem yöneticinin hem de astın hazırlıklı gelmesi beklenmektedir. Görüşmede öncelikle astın görüşleri alınmaktadır. Ast ile üst ortak bir karara varamazlarsa, hedefler üst tarafından belirlenmektedir⁶⁹. Belirlenen bu hedeflerin spesifik, o kişinin özelliklerine ve koşullara özgü, kişiyi motive edici ve geliştirici olması gerekmektedir. Ayrıca hedeflerin sayısal nitelikte olması performansın ölçülmesini kolaylaştıracağından daha çok tercih edilmektedir. Ama sayısal sonuç alınamayacak durumlarda gözlemlenmesi kolay olacak hedefler belirlenmektedir. Performans değerlendirme uzun bir süreçtir. Bu süreç içerisinde organizasyonda, çevrede veya çalışanda oluşacak değişikliklerin hedeflere yansıtılması gerekmektedir⁷⁰.

Performans planlamanın sıklığı da değerlendirme sürecinde önemli bir yere sahiptir. Planlama, değerlendirme ve izleme süreçlerinin hangi aralıklarla gerçekleştirileceği, yapılan işin doğasına, çalışanın kıdemine, deneyimine ve organizasyonun yapısına göre farklılık göstermektedir⁷¹.

Performans değerlendirme sıklığı, önceki dönemlerde, hala birçok kurumda olduğu gibi 6 ayda bir ya da yılda bir gerçekleştirilmekteydi. Bu zaman dilimi, kişiye ve kişinin

⁶⁹ Uyargil, s. 56-59; Baştürk, s. 4, 5

⁷⁰ Palmer, s.27, 28

⁷¹ Palmer, s. 16

yaptığı işe bakılmaksızın tüm şirkette aynı şekilde uygulanmaktaydı. Son zamanlarda bu durumun bireyselleşmeye doğru kaydığı görülmektedir. Tüm şirkete aynı anda, aynı süre zarfında bir performans değerlendirmesi yapmak yerine; herkesin yaptığı işe ve projeye göre, birey ya da takım bazlı değerlendirmeler yapılmaktadır⁷². Dolayısıyla, eskiden 6 ya da 12 aylık periyotlarda gerçekleşen değerlendirmelerin 3, 6, 9, 12 ya da 15 aylık periyotlarda yürütülmeye başlandığı söylenebilir.

Eğer bir eleman, nispeten kısa süreli projelerde veya iş temposunun yüksek olduğu bir sektörde çalışıyorsa, çalışanın bilgi ve beceri düzeyi hakkında yeterince bilgi yoksa, işgörenlerin kendilerine olan güvenleri az ise, aşırı iş yükü artışları varsa, yeni bir sisteme geçiş dönemiye yada karmaşık teknik sorunlarla karşılaşılıyorsa, performans planlamanın kısa aralıklarla yapılması gerekli olmaktadır⁷³.

Organizasyonun performans değerlendirme için belirlediği aralık ne olursa olsun, bir yönetici kendi personelinin ihtiyaçlarından her zaman haberdar olmalıdır. Bunu için biçimsel toplantıların yanında, belirli aralıklarla yapılan biçimsel olmayan kısa görüşmeleri de kullanmalıdır.

1.7.2. Performansın Değerlendirilmesi

Performansın yürütülmesi sürecinde, planlama aşamasından sonra değerlendirme aşaması gelmektedir. Planlama aşamasında ast ile üstün gerçekleştirdiği hedef belirleme faaliyetleri, değerlendirme aşamasının da etkin işleyişini sağlamaktadır. Performansın değerlendirilmesi aşamasında ast ile üstün sürekli olarak bir bilgi alışverişi içerisinde olması gerekmektedir. Üst, astın hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyacağı kaynakları hızlı bir şekilde karşılamalı, astın eksik yönlerini belirleyerek geri besleme yoluyla asta yön vermeli ve astın performansını gözlemleyerek gerekli notları almalıdır. Bunların hepsi planlama aşamasında başlayan, ast ile üst arasındaki etkin iletişimin sürdürülmesiyle devam etmektedir. Bunun tam tersi bir durumda, yani etkin bir

⁷² Pınar Kuyucu, "Performans Yönetiminin Unsurları", <http://www.insankaynaklari.com.cn/contentbodyasp?bodyID=3539> (Kasım 2005)

⁷³ Palmer,s.16; Uyargil,s. 63 ; Baştürk, s. 7.

iletişimin bulunmaması durumunda, performans değerlendirme çalışmaları bir form doldurma işleminden öteye gidemeyecektir⁷⁴.

1.7.2.1. Değerlemeye Karşı Tutumlar Ve Nedenleri

Performans değerlemenin geçerliliği, değerlendirilen ve değerlendirenlerin bu sistemi benimsemelerine bağlıdır. Ancak performans yönetimi sürecinde yaşanan bazı aksaklıkların ve sorunların, genellikle değerleyen ve değerlendirilenlerin bu sisteme karşı olan olumsuz tutumlarından ve görüşlerinden kaynaklandığı görülmektedir⁷⁵.

Değerlendirmeyi yapacak olan yöneticiler bir yandan işgörenleri geliştirmek, öte yandan onların performansları hakkında karar vermek zorundadırlar. Bu durum, iki rol arasında uyumsuzluklara ve rol çatışmasına yol açabilmektedir. Kimi yöneticiler değerlendirme için harcayacak zamanlarının olmadığını, zamanlarını değerlendirme yerine çalışanlarını geliştirmek için harcamaları gerektiğini düşünmektedirler. Ayrıca yöneticiler, çalışanlarının yükselmesini engelleyecek olumsuz değerlendirme çalışmalarından da kaçınmaktadırlar⁷⁶.

Değerlendiricilerin, değerlendirme hakkında olumsuz tutumlar takınmasının sebepleri şu şekilde açıklanabilmektedir⁷⁷:

1. Kendinden başkalarının değerlendirme sorumluluğunu üstlenmede duyulan isteksizlik,
2. Değerlendirmenin, yöneticinin üç aylık, altı aylık yada yıllık envanter etkinlikleri gibi günlük görevlerinin doğal bir bölümü olması gerektiğinin kabul edilmemesi gerçeği,
3. Değerlendirmede başvurulması gerekli performans standartlarını önceden açıkça belirleyebilecek bilgi ve becerilerden yoksunluk,

⁷⁴ Baştürk, s. 7, Uyargil, s. 65.

⁷⁵ Uyargil, s. 13

⁷⁶ Dicle, s. 35

⁷⁷ Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.252, 1993, s. 10

4. İşgörenin denetiminde olan ve olmayan hususları ayırt etmekte gerekli olan becerinin eksikliği,
5. İşgörenin performansının olumlu yada olumsuz olmasında yöneticilerin davranışlarının da etkili olduğu gerçeğinin görülmemesi ve kabul edilmemesi.

Ayrıca değerlendirilenler bu durumu bir kazanma kaybetme yarışı olarak görmektedirler. Kendilerinin kazabilmesi için birilerinin kaybetmesi gerektiğini düşünmektedirler⁷⁸.

Değerlendirilenlerin takındığı tutumları olumsuz yönde etkileyen faktörler ise şunlardır⁷⁹:

1. Çalışanların değerlendirme yapılmasının nedeni hakkında şüphe duyması,
2. Adil bir şekilde değerlendirilmeme endişesi,
3. Objektif yerine, subjektif nitelikte performans değerlendirme standartlarının kullanılması,
4. Performanstan çok, kişilik nitelik ve özelliklerinin değerlendirilmesi,
5. Yönetimin işgörenin performansını tümüyle denetimi altında bulundurduğu biçimdeki varsayım, başka bir deyişle yönetimin işgörenin performansını yükseltmek için daha çok çaba göstermek gerektiği yönündeki saplantısı,
6. Değerlendirme sonucunda pek az şeyin gerçekleşeceği düşüncesi,
7. Yılda bir defa yapılan değerlendirmenin pek de yarar sağlamayacağı düşüncesi.

Bu olumsuz tutumların iyi analiz edilip nedenlerinin araştırılması sonucunda, pek çoğunun değerlendirme sistemi hakkında verilen eğitimlerle giderilebileceği görülmektedir. Ayrıca, sistemin kuruluş aşamasında katılım kavramına önem veren işletmeler, yukarıda belirtilen bu olumsuzlukların çoğunu ya hiç yaşamamakta ya da önemli ölçüde azaltmaktadırlar⁸⁰.

⁷⁸ Dicle, s. 35

⁷⁹ Canman, s. 10, 11

⁸⁰ Uyargil, s. 18

1.7.2.2. Fiili Sonuçlarla Standartların Karşılaştırılması

Bu aşamada standartlar belirlenip, performans değerlemenin kim veya kimler tarafından yapılacağına karar verilmektedir. Kimin değerlendireceği tespit edildikten sonra, analiz ve yeterli ile yetersizin saptanması için kullanılacak yöntem seçilmektedir. Bu çalışmaların sonucunda, değerlendirme sürecine geçilmektedir. Performans değerlendirme aşamasında, çalışanların fiili performansları ile önceden belirlenen standartlar karşılaştırılmaktadır⁸¹.

Aşağıdaki tablo 1.3’de, bir fabrika yöneticisinin, beklenen sonuçları ile fiili sonuçlarının karşılaştırılması örnek olarak verilmiştir.

Tablo:1. 3. Başarı Değerleme Açısından Beklentiler ve Fiili Gerçekleşme Durumları

FABRİKA YÖNETİCİSİ	
BEKLENEN SONUÇLAR	GERÇEKLEŞMİŞ FİİLİ SONUÇLAR
<ol style="list-style-type: none">1. Artı veya eksi %9 oranı içinde aylık gerekleri karşılayacak üretim2. %5’e kadar fire ve kusurlu malı geri dönüş oranı %2.3. Bölüm çapında yöntem geliştirme programı düzenleyin. Doğrudan işçilik maliyetini %3.5 oranında azaltın.4. Hammadde ve işlemdeki kaynakların 5 kere devrini sağlayın.5. 1 ekim 1995 tarihine kadar izin verilmiş sınırlar içinde modernleştirme programını tamamlayın.	<ol style="list-style-type: none">1. Artı veya eksi %7.8 oranı içinde ortalama üretim2. Fire kaybı 54.8 oldu. Kusurlu dönüş %1.9’du.3. Doğrudan işçilik maliyeti %2.6 düşürüldü. Sadece önemsiz iyileştirme yapıldı.4. Envanter devri %3.7 idi.5. İş, 15 Aralık 1995’te 2.814 dolarla tamamlandı.

Kaynak: Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, Üçüncü Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 1997, s. 227

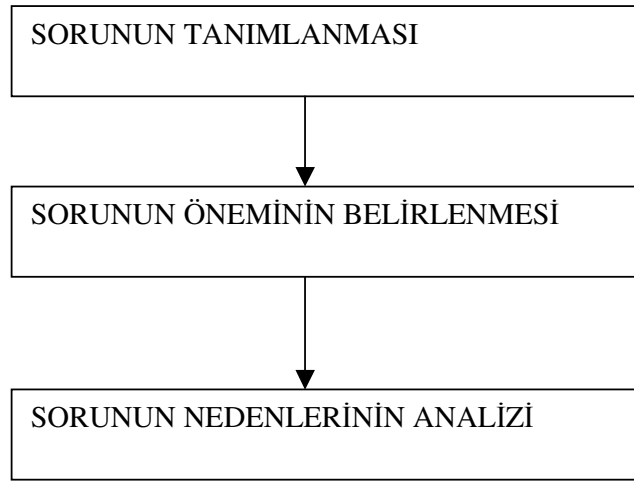
⁸¹ Bingöl, s.226

Performans değerleme organizasyon için bir kontrol sürecidir. Bu süreç, düzeltici ve önleyici kontrol süreci olarak iki gruba ayrılabilir⁸².

- Düzeltici kontrol süreci, hedeflerde yada amaçlanan performansta sapmalar olduğu zaman, düzeltici önlemler alınarak yeni bir davranışın belirlendiği süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Önleyici kontrol süreci ise, hedeflerde meydana gelecek sapmalar önceden tahmin edilerek, sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemlerin alındığı süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Önleyici kontrollerin maliyeti, düzeltici kontrollerin maliyetine göre daha düşük olduğu için organizasyonlarda daha çok önleyici kontrol sistemleri tercih edilmektedir.

Fiili sonuçlarla standartların karşılaştırılması, aşağıdaki şekil 1.4'de de görüldüğü gibi üç aşamalı bir süreçtir.



Şekil: 1.4. Fiili Sonuçlarla Standartların Karşılaştırılması Süreci

Değerleme aşamasında ilk yapılması gereken performansı etkileyen sorunların tanımlanmasıdır. Sorunun tanımlanması, sayısal verilerin incelenmesi, organizasyon departmanlarının birbirleriyle karşılaştırılması yada belirli zaman noktalarındaki verilerin birbirleriyle karşılaştırılmasıyla gerçekleştirilmektedir. Karşılaştırmada kullanılan verilerin sayısal olmaması durumunda, değerlemenin etkinliği için seçilecek

⁸² Baştürk, s. 12

olan kriterlerin kolay gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir olmasına dikkat edilmelidir. İkinci aşamada, sorun tanımlandıktan sonra öneminin belirlenmesi vardır. Ortaya çıkan sorunun işin gerçekleştirilmesinde ne denli önemli olduğu ve değerlendirilen performansını ne derece etkilediği belirlenmelidir. Bazı değerlemelerde kriterler tartılandırılmamış olabilir. Böyle bir durumda, sorun ortaya çıktığında her bir değerlendirme faktörünün işin bütünündeki öneminin tek tek incelenmesinden sonra değerlendirmenin yapılması gerekmektedir. Son aşama ise, sorunun nedenlerinin belirlenmesidir. Bu aşamada astın performansının amaçlanan performans düzeyinden ne kadar saptığı ve bunun nedenlerinin neler olduğu araştırılmaktadır. Genellikle bunun temel sebebi astın kontrolü dışında gerçekleşen çevresel şartlar yada asta bağlı olarak astın bilgi ve beceri eksikliğinin olması gösterilmektedir. İş akışının yanlış düzenlenmesi, işletme politikaları, yönetim tarzı vb. etmenlerde çıkabilecek sorunların nedenleri arasında sayılabilmektedir⁸³.

1.7.2.3. Değerleme Hataları

Başarı değerlendirme çalışmaları her zaman istenen sonucu vermeyebilir. Seçilen yöntem ve uygulamaya bağlı olarak ortaya çıkan değerlendirme sorunları vardır. Etkin bir performans değerlendirme çalışmasının yapılabilmesi için öncelikle çok karşılaşılan hataları bilmek ve gerekli önlemleri almak gerekmektedir⁸⁴.

- Tek Ölçüt: Bir çalışanın yaptığı iş birçok görevden oluşmaktadır ve bunlar iş tanımlarında sıralanmaktadır. İşin başarıyla yerine getirilebilmesi için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Ama bazen değerlendirici çalışanın gerçekleştirdiği tek bir görev üzerinde durarak, değerlendirme yapmaktadır. Ve çalışana işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir mesaj vermektedir. Böyle bir durumda öteki faktörler değerlerini yitirmektedirler. Sonuç olarak tercih edilen faktörle diğer faktörler arasındaki ilişki ortadan kalkmaktadır⁸⁵.

⁸³ Uyargil, s. 68-72

⁸⁴ Erdoğan, s. 217

⁸⁵ Palmer, s. 17

- **Objektif Olmama:** Performans değerlemede değerleyeninde, değerlendirileninde insan olması, bazı durumlarda objektifliğin yok olmasına sebep olabilmektedir. Performans değerlemenin temel amacı hedeflerin ne derece yerine getirildiğini belirlemektir. Ancak hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde çalışanların kişisel davranışları da bu sürece katılmaktadır. Bu, ön yargıların değerlemeyi etkilemesine sebep olmaktadır. Bunun ortadan kaldırılabilmesi için, değerlemede nesnel faktörler, yani ölçülebilir ve işe ilişkin faktörler üzerinde yoğunlaşılmalıdır⁸⁶.
- **Hale Etkisi:** Yöneticinin, çalışanın bir alandaki veya konudaki özelliğinin etkisi altında kalarak bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesi olarak tanımlanabilmektedir⁸⁷. Kısaca, değerlendirenin değerlemeyi kişinin tek bir özelliğine göre yapmasıdır. Hale etkisi, değerleyicinin, değerlendirilen hakkındaki ilk izlenimleri, çalışanın bir özelliğinin etkisi altında kalması ve faktörlerin iyi tanımlanamaması gibi sebeplerden dolayı ortaya çıkabilmektedir. Bu durum çalışanın olması gerektiğinden daha fazla yada daha düşük bir performansa sahipmiş gibi görülmesine sebep olmaktadır. Bu tür hataları içeren değerlendirme çalışmaları personelin gelişmesini de engellemektedir⁸⁸.
- **Belirli Derecelere/ Puanlara Yönelme:** Bu değerlendirme hatasının fazla hoşgörü ve katılık olarak ikiye ayırmak mümkündür. Fazla hoşgörü, değerlendiricinin bir personelin başarısının gerçekte olduğundan daha yüksek değerlemesidir. Değerleyiciler, astları tarafından sevmek, değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak, astlarını motive etmek ve terfi etmelerini sağlamak amacıyla yüksek puanlar verebilmektedirler. Bunun tam tersi olarak ta bazı yöneticiler, değerlendirme sırasında çalışanların başarısını gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirmektedirler. Bu hataların ikisi de gerçeklerin saklanması ve personelin gelişmesi için yapılan geribildirim öneminin ortadan kalkmasına sebep olmaktadır⁸⁹.
- **Ortalama Eğilimi:** Personel değerlendirme çalışmasına katılan tüm çalışanlar değerlendirici tarafından orta derecede başarılı olarak değerlendirilir. Bu durumda hiçbir çalışan başarılı yada başarısız sayılmaz ve yapılan değerlemenin

⁸⁶ Fındıkçı, s. 304 ; Palmer, s. 21

⁸⁷ Fındıkçı, s. 304

⁸⁸ Palmer, s. 19 ; Uyargil, s. 74

⁸⁹ Ahmet Akgün , **Kamu Kesiminde Personel Yönetimi**, Ankara: Ankara Siyasal Kitabevi, 1998, s. 167

güvenilirliği olumsuz yönde etkilenir. Genellikle kendisine bağlı çalışan sayısı yüksek olan ve çalışanlarının performansını yakından gözleme fırsatı bulamayan yöneticiler, bu tarz değerlendirmeler yapma eğilimindedirler⁹⁰. Yönetici yada değerleyici çalışanlara yol gösterme yada önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınır. Bu tipteki bir değerlendirmenin ne organizasyona ne de çalışanlara bir yararı yoktur. İşgörenler performansları hakkında geçerli bilgi alamadıkları için, gelişmelerine temel olacak olan verilerden yoksun kalmaktadırlar⁹¹.

- Önyargılar: Değerlendiricinin önyargılara sahip olması değerlendirmenin yönünü değiştirir ve karşılıklı görüşmelerde elde edilecek sonuçları etkiler. Önyargılar cinsiyete, yaşa ya da ırka göre farklı değerlendirmeler yapılmasına, insanların eğitimlerine veya ekonomik durumlarına göre kategorize edilmesine, bir grup insanın o grup içindeki birkaç kişinin davranışına göre yargılanmasına neden olmaktadır. Etkili bir değerlendirme yapılması, önyargıların değerlendirme sürecinden temizlenmesini gerektirmektedir. Bunun için de değerleyicilerin bir eğitimden geçmesi gerekmektedir⁹².
- Yakın Zaman Etkisi: Yakın zaman etkisi, değerleyicinin, personelin yalnızca son zamanlardaki iş başarısını dikkate alması sonucunda ortaya çıkar. Bu tür bir hata nedeniyle önceleri iyi çalışmayan, başarısız olan, ancak son zamanlarda çok iyi çalışan bir personel çok başarılı, önceleri çok başarılı olan ancak son zamanlarda başarılı olamayan bir personel de çok başarısız olarak değerlendirilir. Bu hata, değerlemenin süreklilik ilkesiyle de çelişmektedir.
- Kontrast Hatası: Değerleyiciler kısa süre içerisinde arka arkaya çok sayıda değerlendirme yapmak zorunda kalabilirler. Böyle bir durumda kişilerin performansları birbiriyle karşılaştırılarak objektif olmayan standartlara göre değerlendirilebilirler. Bunun sonucunda her çalışanın performansı kendinden önce değerlendirilen çalışanın performansından etkilenmektedir. Örneğin performansı normal düzeyde olan bir çalışan, kendisinden önce değerlendirilen çalışan çok iyi bir sonuca sahip olduğu için, başarısız olarak değerlendirilebilir.

⁹⁰ Başak Bayar, "Performans Değerleme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=17>; Findıkcı, s., 303, (Kasım 2005)

⁹¹ Palmer, s. 22

⁹² Palmer, s. 23

Bunu engellemek için spesifik (açık ve belirgin) performans kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir⁹³.

- Pozisyondan Etkilenmek: Bazı değerlendiriciler kişilerin buldukları pozisyondan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz pozisyonlarda oldukları kabul edilenlerin performanslarını ise düşük olarak değerlendirebilirler. Değerlendirme sisteminde, her işten beklenenlerin ve değerlendirme kriterlerinin net olarak tanımlanması, bu tür değerlendirme hatalarını engellemeye yardımcı olacaktır⁹⁴.

Yukarıda sayılan hataları azaltabilmek için öncelikle değerlendiricilerin, astları gözlemlenmeleri konusunda bir eğitimden geçirilmesi gerekmektedir. Başarı standartlarının işe ve işletmeye uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Yöneticinin objektif olması, değerlemeyi eğilimlerinden ve önyargılarından uzak tutması gerekmektedir. Son olarak değerlendirici, çok sayıda kişiyi kısa bir sürede değerlendirmek zorunda bırakılmamalı ve değerlendirme hataları hakkında bilgilendirilmelidir⁹⁵.

Yukarıda saydığımız hataların bir tanesinin dahi performans değerlendirme sürecinde yer alması sonuçların geçerliliğini ve güvenilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yüzden değerlendirme sırasında düşülebilecek hatalar iyi tanımlanmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır.

1.7.2.4. Performans Değerleme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler yönetsel kararların alınmasında yöneticiler için önemli bir veri kaynağı olarak kullanılmaktadır. İnsan kaynaklarının işten çıkartma, terfi, rotasyon, iş zenginleştirilmesi, ücret artışları, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi konularda aldığı kararların etkinliği, performans değerlemeden elde edilen verilerin bu süreçlerde kullanılmasıyla sağlanmaktadır. Ayrıca elde edilen sayısal veriler sayesinde alınan kararların doğruluğu desteklenerek, çalışanların alınan kararlara karşı oluşturabilecekleri şüpheleri de ortadan kaldırabilmektedir.

⁹³ Canman, s. 243; Başak Bayar, "Performans Değerleme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=17>. (Kasım 2005)

⁹⁴ Uyargil, s. 80

⁹⁵ Erdoğan, s. 220

Ama tüm bunların gerçekleştirilebilmesi için performans değerlemenin sonucunda elde edilen bilgilerin geçerlilik, güvenilirlik ve pratiklik gibi bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu unsurları taşımayan verilere dayanılarak alınan kararlar, organizasyonel etkinliğin azalmasına sebep olacaktır.

Elde edilen verilerin taşıması gereken özellikleri aşağıdaki gibi kısaca tanımlamak mümkündür.

- Geçerlilik: Uygulanan değerlendirme sisteminde, yararlanılan değerlendirme faktörleri, astın performansının gerekli tüm özelliklerini veya performansın tüm boyutlarını dikkate alarak değerlendirebiliyorsa geçerlilik sağlanmış demektir⁹⁶.

Geçerliliğin bir başka yönü de değerlemenin organizasyonun amaçlarına uygun olması ve yönetici tarafından anlaşılır ve kullanılabilir olmasıdır⁹⁷. Ayrıca yapılan değerlendirme sonucu, çalışanın organizasyon hedeflerine yaptığı katkı miktarını doğru gösterebiliyorsa, o zaman geçerlilik sağlanmış demektir.

- Güvenilirlik: Bir çalışan, belirli koşullar altında farklı değerlendiriciler tarafından değerlendirildiğinde, yada aynı değerlendirici tarafından aynı koşullar altına birden fazla kez değerlendirildiğinde benzer sonuçlar elde ediliyorsa güvenilirlik sağlanmış demektir. Yapılan ölçümler güvenilir ise çalışanın özellik ve nitelikleri değişmediği sürece değerlendirme sonuçlarının da değişmemesi gerekmektedir.
- Pratiklik: Başarı değerlemede kullanılacak yöntem ve elde edilen sonuçların mutlaka pratiklik özelliği taşıması gerekmektedir. Yani, ölçümde kullanılacak standartlar yöneticilerce kolayca gözlemlenebilecek ve karşılaştırma yapılabilecek kadar açık ve sade olmalıdır. Kısacası pratikliği basitlik olarak ta düşünmek mümkündür⁹⁸.

⁹⁶ Uyargil, s. 85

⁹⁷ Erdoğan, s. 222

⁹⁸ Baştürk, s. 11

1.7.2.5. Performans Değerleme Mülakatları

Hangi kademedede olursa olsun işgörenin değerlemesi, sadece değerlendirilen kişinin yeterliliğini saptamaya yönelik değildir. Elde edilen sonuçlara göre yetiştirme ve geliştirme çalışmaları planlanacak ve uygulanacaktır⁹⁹. Yöneticinin performans değerlemesini planlamaya ve geliştirmeye yönelik çabasının son noktası, çalışanlarla yapacağı görüşmelerdir. Hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, yönetici yada değerlendirici yaptığı değerlemeyi çalışanlara aktarmalıdır. Bu da genellikle performans değerlendirme mülakatları şeklinde gerçekleştirilmektedir¹⁰⁰.

Değerleme mülakatlarının amacı, işgörenin performansını etkileyen problemlerin nedenlerini ortaya çıkartmak ve uygulandığında bu nedenleri ortadan kaldıracak yada bunların performans üzerindeki etkisini en aza indirecek bir plan geliştirmek olmalıdır¹⁰¹.

Performans değerlendirme mülakatları¹⁰²;

- Mülakatın amaçlarının açıklanması ve uygun atmosferin yaratılması,
- İşgörenin kendi kendini değerlendirmesi,
- Değerlendirenin kişinin performansına ilişkin görüşlerini iletmesi,
- Sonuçların birlikte tartışılarak gelecek döneme ait performansın planlanması , olmak üzere dört aşamalı bir süreçten oluşmaktadır.

Performans değerlendirme mülakatları gerçekleştirilmeden önce hem yöneticinin hem de mülakata katılacak olan çalışanın mutlaka bir ön hazırlık yapması gerekmektedir. Bu ön hazırlık mülakatın etkinliği açısından büyük önem taşımaktadır. Hazırlıkta yöneticinin yapması gereken çalışanın önceki dönemlerine ait performansı hakkında bilgi toplamaktır. Bunun için kendinden önceki yöneticinin değerlendirme sonuçlarından yada yazılı belgelerden yararlanması gerekmektedir. Çalışan da, mülakata katılmadan önce, kendini değerlemede kullanılan kriterler doğrultusunda eleştirmelidir. Kendinin üstün ve zayıf yönlerini keşfetmeye çalışmalıdır. Ayrıca mülakat için taraflar önceden bir

⁹⁹ Erdoğan, s. 225

¹⁰⁰ Palmer, s. 55

¹⁰¹ Canman, s. 47

¹⁰² Baştürk, s. 17

mülakat yeri ve zamanı kararlaştırmalıdır. Bu plana hem yönetici hem de çalışan tarafından uyulması, değerlemenin önemini bir kez daha gözönüne getireceğinden değerlendirme ve sonuçlarına karşı olan güvenin sarsılmasını engellemektedir. Ayrıca mülakat başlamadan önce yöneticinin mutlaka mülakatı planlayarak, hangi zaman da hangi konulardan bahsedeceğini belirlemesi gerekmektedir.

Yönetici, mülakat sırasında mutlaka uygun bir atmosfer yaratmalıdır. Mülakata katılan çalışan ne kadar yakından tanınan bir kişide olsa mülakat sırasında gergin bir hava oluşabilir. Bunun için yönetici çalışanın fikirlerini rahatça anlatabileceği bir ortam oluşturmalıdır. Bu aşamada yöneticinin iletişim becerisi çok önemli bir yer tutmaktadır. Gerekli ortam sağlandıktan sonra mülakatın amaçları değerlendirilen çalışana anlatılmalıdır. Bu sayede değerlendirilen mülakata karşı olumsuz düşünceleri ortadan kaldırılabilir. Mülakat sırasında öncelikle çalışanın görüşleri alınmalıdır. Daha sonra yönetici görüşlerini bildirmelidir. Bu sayede astın kendini daha az tepkiyle savunması sağlanabilir. Ayrıca üstün görüşlerinden etkilenmesi de engellenmiş olur. Ve astın görüşlerini önce bildirmesi, üstün aklındaki olumsuz düşüncelerin olumlu hale dönüşmesine yardımcı olabilir. İşgörenin açıklamalarından sonra yönetici, kişinin dönemsel performansına ilişkin bir geri besleme sunmak zorundadır. Bu geri beslemenin, çalışan ile yöneticinin dönem başında birlikte hazırladıkları performans planı çerçevesinde ve mülakat sırasında çalışanın değindiği konuları içerecek şekilde olması gerekmektedir. Tüm bu aşamalardan sonra, performans değerlemenin süreklilik ilkesine dayanılarak, çalışan ile yöneticinin gelecekteki hareket planlarına ilişkin performans planlarını hazırlamaları gerekmektedir.

Performans değerlendirme mülakatlarında etkinlik sağlamak önemli ölçüde konunun davranışsal yönü ile ilgilidir. İşgören ile yöneticinin bu hassas süreçteki tutum ve davranışları, mülakatı olumlu yada olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle yöneticilerin bazı insan ilişkileri becerilerine sahip olması, performans yönetimi sisteminin önemli bir bölümü olan performans değerlendirme mülakatlarında etkili olmaktadır¹⁰³.

¹⁰³ Erdoğan, s. 225-231; Uyargil, s. 86-95; Palmer, s. 55,59.

1.7.3. Performansın Geliştirilmesi

Performans yönetimi sisteminin tek amacı fiili sonuçlarla, önceden belirlenen standartları karşılaştırarak çalışanların bireysel performansını belirlemek değildir. Bir yandan da çalışanların performanslarının sürekli olarak geliştirilmesi de amaçlanmaktadır. Performansın geliştirilmesi, performans yönetimi sürecinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İşgörenin performansının geliştirilebilmesi için personel danışmanlığı, eğitim, yönlendirme, disiplin programları ve işe yönelik değişiklikler gibi stratejiler kullanılmaktadır. Değerlenen çalışanın performansının geliştirilmesi için hangi stratejinin kullanılacağına seçimi, gelecek döneme ait performans değerlendirme çalışmaları için gerçekleştirilen planlama çalışmalarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu stratejilerin uygulanmasının temel amacı, çalışanın performansını etkileyen etmenlerin ortadan kaldırarak, çalışanın performansını geliştirmektir.

Performans geliştirme çalışmaları sadece bireysel performans standartlarının altında olan çalışanlar için uygulamak doğru değildir. Performans geliştirme stratejileri, bireysel performans standartlarının üstünde olan çalışanları, üst düzey görev ve sorumluluklara hazırlamak, kariyer gelişimine yardımcı olmak ve onu motive edip iş tatminini arttırmak amacıyla kullanılmaktadır¹⁰⁴.

Performans geliştirme çalışmalarının, çalışanların performans sonuçlarını dikkate almak kaydıyla, organizasyondaki tüm çalışanlar için uygulanması ve bu çalışmaların yönetici tarafından önceden planlanması gerekmektedir.

Performans geliştirmede kullanılan stratejileri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

Personel Danışmanlığı: Organizasyonlarda, çalışanın performansını etkilediği düşünülen herhangi bir sorununu çözmesini yada içinde bulunduğu durumla baş edebilmesini sağlamak amacıyla yapılan ve iki yönlü bir iletişim sürecini içeren görüşmeler olarak tanımlamak mümkündür.

¹⁰⁴ Uyargil, s. 100

Danışmanlık türleri, yönlendirici, yönlendirici olmayan ve katılımcı danışmanlık olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Yönlendirici danışmanlıkta, danışman önce sorunu dinlemekte ve daha sonra kişi ile birlikte ne yapacağına karar vermektedir. Yönlendirici olmayan danışmanlıkta, danışman kişinin sorunlarını detaylı bir şekilde açıklatarak kişinin sorunlarını kendi başına anlamasını ve kendi kendine çözüm bulmasını sağlar. Katılımcı danışmanlıkta ise, danışman ile kişi sorunu birlikte tartışmakta ve cevaplarını da birlikte bulmaktadır. Bu yöntemler arasında en çok kullanılanı katılımcı danışmanlık yaklaşımıdır. Tüm danışmanlık süreçlerinde temel amaç kişinin olumlu performansını engellediği düşünülen sorunların ortadan kaldırılmasıdır¹⁰⁵.

Eğitim Faaliyetleri: Kişilerin performanslarının geliştirilmesi için kullanılan ikinci strateji ise eğitim faaliyetleridir. Eğitim faaliyetlerinin ilk aşamasını eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi oluşturmaktadır. Bunun için değerlendirme raporlarından faydalanmak mümkündür. Ancak bunun güvenilirlik derecesi, değerlendirme sisteminin niteliklerine sıkı sıkıya bağlıdır. Değerlendirme sistemi, personelin güçlü ve zayıf yönlerini ve eksiklik ve yetersizliklerini ortaya çıkaracak biçimde işlenmedikçe bu raporlar eğitim ihtiyaçları için kullanılamaz. Bu durumda eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılması gerekmektedir¹⁰⁶.

Eğitim ihtiyaç analizleri örgütün analizi, çalışanın analizi, bilgi, beceri ve yetenek analizi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Örgütün analizinde, örgütün uzun ve kısa vadeli hedefleri ve bu hedeflerin gerçekleşmesini etkileyecek etmenler belirlenmektedir. Çalışanın analizinde, çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenek düzeyleri belirlenmektedir. Bilgi, beceri ve yetenek analizinde ise, eğitim alması planlanan çalışanların sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenek düzeyleri belirlenmektedir. Analizlerin temel amacı, kişinin performansını olumsuz yönde etkileyen bilgi, beceri ve yetenek eksikliğini tespit etmektir. Bunun için hangi eğitim yönteminin kullanılması gerektiği de büyük önem taşımaktadır. Hangi eğitim yöntemi kullanılırsa kullanılsın sonuçların belirlenmesi için bir değerlendirme yapılması gerekmektedir¹⁰⁷.

¹⁰⁵ Baştürk, s. 20

¹⁰⁶ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1979, s. 132

¹⁰⁷ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002, s. 107-111

Coaching: Coaching sisteminde, çalışan iş başındayken eğitime tabi tutulmaktadır. Yani çalışan sürekli olarak üstünün gözetimi altındadır ve sorun yaşadığı konularda üstüne danışabilmektedir. Coaching hem geribildirim sürecinin işlerlik kazanması için yönetici ile çalışanın birebir görüşmesidir, hem de çalışanın gelecekteki performansını arttıracak bir performans yönetimi aracıdır¹⁰⁸. Coaching, çalışanları etkin bir şekilde değerlendirmesinin yanı sıra, gözetmenler aracılığıyla çalışanın eksiklerini giderici bir eğitim aracı olarak da kullanılmaktadır.

Coaching tekniği düzeltme, iyileştirme ve geliştirme sürecidir. Bu sistemde, rehber ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde açıklık ve güven esastır. Bu nedenle rehber, ahlaki değerlere sahip, eğitilecek çalışana ciddiye alan, empatik davranan, başkalarının sorunlarını çözebilmek için dinleme, analiz etme ve yorumlayabilme yeteneklerini iyi kullanabilen biri olmalıdır¹⁰⁹.

Bu teknik becerileri geliştirmek, çalışanların kişisel gelişimini hızlandırmak, işletmedeki karmaşık işlerin üstesinden gelmek veya güvencikleri bir akıl hocasıyla çalışmak isteyen işgörenler için gerekli ve önemlidir¹¹⁰.

Bu teknik bireyleri kontrolden çok desteklemeye yönelik bir stratejiye dayanmaktadır. Bu nedenle, coaching sistemi sayesinde, yüksek başarıya düzeyine ulaşmayı amaçlamış olan çalışanların yetiştirme programlarına olumlu tepki vermeleriyle performanslarını geliştirmeleri mümkün olmaktadır.

Disiplin Programları: Personel danışmanlığı ve yönlendirmenin etkili ve yeterli olmadığı durumlarda, disiplin programlarına gerek duyulmaktadır. Organizasyonun politikalarına, kural ve standartlara işgörenin uyması için disiplin sistemleri kurulmaktadır. Bu sistemler, kişinin davranış, bilgi ve tutumlarını düzenlemeyi ve şekillendirmeyi hedeflediklerinden performans düzeyinin gelişmesini sağlamaktadır¹¹¹.

¹⁰⁸ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, "Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar",

<http://www.İnsankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=19> (Kasım 2005)

¹⁰⁹ Adnan Akın, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, 2002, s. 102

¹¹⁰ Akın, s. 103

¹¹¹ Uyargil, s. 112

İşe Yönelik Değişiklikler: Bireysel performans sadece çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri yada yeteneğe bağlı değildir. Yapılan işin özellikleri de kişinin performansının arzulanan seviyelere ulaşmasını engelleyebilmektedir. Performansı kötüye giden çalışanın davranışlarında bir değişiklik meydana gelmemesi yada değişiklik meydana gelse bile performansı yeterince geliştirememesi durumunda, işe yönelik bazı değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Değişikliklerdeki amaç, kişi ile iş uyumunu sağlayabilmektir. Bu uyumun sağlanabilmesi için, işgörenin çalıştığı işinde kullanmadığı bilgi ve becerilerinden yararlanmak amacıyla başka bir işe transfer edilmesinin yanı sıra, basit, rutin, tekrarlı ve parçalara ayrılmış işlerin kişide yaratmış olduğu olumsuz etkileri ortadan kaldırmak amacıyla iş dizaynları gerçekleştirilebilir. İş dizaynları için, iş zenginleştirilmesi veya iş genişletmesi yöntemleri kullanılabilir¹¹².

Bu bölümde performansın tanımı ve performansı etkileyebilecek unsurlardan bahsedildikten sonra, performans değerlemenin tanımı, gelişimi, amaçları, gereği ve yararları açıklanmıştır. Performans değerlendirme çalışmalarında izlenilmesi gereken süreçte, bu bölümde genel hatlarıyla anlatılmıştır.

İkinci bölümde ise değerlendirme çalışmalarında kullanılacak yöntemler ile bu yöntemlerin üstün ve zayıf yönlerinden bahsedilmektedir. Ayrıca performans değerlendirme sonuçlarının hangi alanlarda kullanılacağı da anlatılmaktadır.

¹¹² Baştürk, s. 22

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ VE PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLAR

2.1. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

İşletmelerde yer alan her bir çalışanın başarı düzeyleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu başarı düzeyleri arasındaki farklılıkların biçimsel değerlendirme sistemlerine dayalı olarak belirlenmesi gerekmektedir. Aksi halde gerçekleştirilecek değerlendirme yetersiz ve yanlış sonuçlar vereceği gibi, performans değerlemenin tüm avantajlarını da ortadan kaldıracaktır. Değerleme sonuçlarının tamamen değerleyenin kişisel fikirlerine ve önyargılarına bağlı olmasına ve çalışanların yaptıkları işin kalitesine göre değerlendirilmemesine sebep olacaktır. Böyle bir durumda yönetici tüm elemanlarını bölümün özelliklerine veya bölüm işlerinin başarıma derecesine göre değerlendiremeyebilir. Bunu engelleyebilmek için işletmenin yapısına ve yapılan işin niteliğine uygun bir değerlendirme yöntemi seçilerek, biçimsel bir değerlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir¹¹³.

Performans değerlemenin planlanmasının ve gerçekleştirilmesinin çeşitli yolları vardır. Kullanılan değerlendirme sistemleri organizasyonun ihtiyaçlarına ve kültürüne göre farklılık göstermektedir. Bazı sistemler performans ölçütleri yerine kişisel ölçütleri temel alırken, bazıları da subjektif yargıları bir tarafa bırakıp objektif ölçütlerle ölçüm yapmaya çalışmaktadırlar. Organizasyonlar, subjektif ve objektif ölçütlerin bir araya geldiği performans değerlendirmelerini etkili ve yasalara uygun bulmaktadırlar¹¹⁴.

Çalışanların performansını ölçebilmek amacıyla birçok yöntem geliştirilmiştir. İlk önce her örgüt kendi ihtiyaçlarını karşılayacak yöntemler bulmuş, ama zamanla ortak yöntem

¹¹³ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul,İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:248, 1991,s. 176, 178

¹¹⁴ Margeret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Şahiner, 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9, 1993 s. 39

arayışına gidilmiştir. Örgütler tarafından ortaklaşa geliştirilen bu yöntemlerin, kişisel önyargıdan uzaklaştırılması için çaba gösterilmiştir¹¹⁵.

Her işletme, örgüt yapısı içerisinde istihdam ettiği çalışanlarının performansını değerlemek amacıyla, kendisi için en uygun değerlendirme yöntem veya yöntemlerini uygulamalıdır¹¹⁶. Seçilecek yöntemler, kuruma, eğitim ve mesleki beceri düzeyine, kurumun kültürüne, iş alanına ve benzeri değişkenlere göre farklılıklar göstermelidir. Örneğin, iş gücünün yoğun olduğu atölye mantığına dayalı olarak üretim yapan bir işletmede performans değerlendirme üretim hedeflerine ulaşma düzeylerine bağlı olarak belirlenmelidir. Dolayısıyla burada amaçlara göre performans değerlendirme yapılmalıdır. Bir hizmet işletmesinde ise bu hizmetten yararlanan kişi veya kurumun fikirleri ön plana çıkmalıdır. Böyle bir durumda müşteri fikrini baz alan bir performans değerlendirme yöntemi uygulanmalıdır. Performans değerlendirme yöntemi belirlenirken yapılan işte etkili olan faktörler gözönüne alınmalıdır¹¹⁷.

Başarı değerlendirme tekniklerinin değişik amaçları vardır. Bunlardan biri ödemeler konusunda kararların alınmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca işgörenin geliştirilmesi için veya gelecekteki işgören yapısı için plan yapılması amacını taşımaktadır. Değerleme tekniğinin işletmede kullanımının ilk kabul edilebilir amacı işgörenlerin geliştirilmesi için bilgi bankası oluşturmasıdır. İşletmenin belirleyeceği her amaç performans değerlendirme tekniğinin de değişmesine sebep olacaktır¹¹⁸.

Çalışmamızda başarı değerlendirme yöntemleri, kişiler arası karşılaştırmaya yönelik yaklaşım, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım ve bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım olarak üç ana başlık altında incelemektedir.

¹¹⁵ Ülkü Dicle, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, Ankara: O.D.T.Ü. İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1982, s. 40

¹¹⁶ Hacer Bilgin, **Performans Değerlemesi, Gıda Sektöründe Bir Uygulama**, Sakarya Üni. Bitirme Tezi, Temmuz 2003, s. 28

¹¹⁷ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Yönetim Dizisi Alfa Yayınları Dördüncü Baskı, 2002, s. 307

¹¹⁸ Erdoğan, s. 178

2.1.1. Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım

Bu yöntem çalışanları birbirleriyle karşılaştırarak, kimler terfi etmeli, bu iş için en uygun aday kimdir gibi sorulara cevap aramak için kişilerin başarı düzeyine göre sıralanmasını ifade eder¹¹⁹.

Kişilerin aynı işletmede, benzer ücretle, benzer iş ortamında, benzer yönetim tarzında çalışmalarına rağmen başarı düzeyleri farklı olabilmektedir. Bu başarı düzeylerinin belirlenmesi için kişilerin birbirleri ile karşılaştırılması gerekebilir. Bunun için gerekli bilgilerin elde edilmesi ve kritik davranışların saptanması gerekebilir. Başarı değerlemede değerlendirilen insan olduğuna göre bu tür analizlerin bilimsel verilere göre yapılması gerekir. Bu özellikleri taşıyan karşılaştırma yöntemleri şöyledir:

2.1.1.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi, astların değerlendirme amirleri tarafından, genel başarı durumlarına yada bıraktıkları genel izlenime göre değerlendirilmesidir. Bu yöntem uygulanan sıralama tekniğine göre farklı şekillerde uygulanabilmektedir¹²⁰.

Bu yöntemlerden ilki basit sıralama yöntemidir. Bu yöntemde, değerlendiriciler astları en iyiden, en kötüye yada başarılıdan başarısız doğru sıralamaktadırlar. Bazen oluşturulan sıralama grupları kendi içinde iyi, orta ve kötü olarak üç gruba ayrılmaktadırlar. Her biri kendi içinde iyiden kötüye doğru sıralanma yapıldıktan sonra birleştirilerek de yöntemin uygulaması kolaylaştırılmaktadır¹²¹. Böyle bir sıralamadan sonra yetersizleri belirleyerek, geliştirilmek istenen veya grup dışında kalması uygun görülen çalışanlar belirlenebilmektedir¹²².

Sıralama yönteminin bir başka uygulama şekli de alternatif sıralama yöntemidir. Bu yöntemde değerlendirici, değerlemeye katılan astların tümünün isimlerini elindeki kağıda

¹¹⁹ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, 1994, s. 37

¹²⁰ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1979, s. 159

¹²¹ Uyargil, s. 37

¹²² Erdoğan, s. 204

rasgele listelemektedir. Bu listedeki isimleri değerlendirdikten sonra en iyi çalışanını başka bir listenin en üst sırasına, en kötü çalışanını da bu listenin en alt satırına yazmaktadır. Diğer isimler de sahip oldukları başarı düzeylerine göre bu iki isim arasında yerleştirmektedirler. Listenin ortasındaki isime en son sıra gelmektedir. Ve sonuçta tüm çalışanların başarı düzeylerine göre sıralandığı bir liste elde edilmektedir¹²³.

Aşağıdaki tablo 2.1’de bir alternatif sıralama örneği yer almaktadır.

Tablo: 2.1. Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği

ALTERNATİF SIRALAMA YÖNTEMİ	
Şu Özellik İçin: _____	
Ölçtüğünüz özellik için değerlendirmek istediğiniz bütün çalışanları listeleyin. En yüksekte sıralanan çalışanın ismini 1. çizgiye yazın. En düşük sıralanan çalışanın ismini de 20. çizgiye koyun. Daha sonra en yüksek ikinci sırayı alan çalışanı 2. çizgiye, ikinci en kötü çalışanı 19. çizgiye koyun. Bütün isimler skalada yer alana kadar buna devam edin.	
En Yüksekte Sıralanan Çalışan	
1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.
En Aşağıda Sıralanan Çalışan	

Kaynak: Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000, s.327

Başka bir sıralama yöntemi de puan verme yöntemidir. Bu yöntemde değerleyici önceden belirlenmiş olan değerlendirme puanını, tüm değerlendirilenlere başarı düzeylerine göre

¹²³Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8 th editions, New Jersey: Prentice- Hall inc.2000, s.325-327

paylaştırmaktadır. Ve tüm çalışanlar en yüksek puan alandan en düşük puan alana doğru sıralanarak bir liste oluşturulmaktadır¹²⁴.

Aşağıdaki tablo 2.2’de puan verme yöntemiyle ilgili bir örnek yer almaktadır.

Tablo: 2.2. Puan Verme Yöntemi Örneği

Çalışanların sahip oldukları performans düzeylerine göre 100 puan aralarında paylaştırılmıştır. En yüksek puanı alan çalışan en iyi performans sahip olarak kabul edilmektedir.	
Puanlar	Çalışanlar
17	Timur Yılmaz
14	Hakan Taner
13	Emel Can
11	Bülent Aydın
10	Giray Gençaslan
10	Cihan Becan
9	Hakan Aydoğdu
6	Harun Panta
5	Gürkan Mutlu
5	Zekeriye Cevahir
100	

Kaynak: William B. Werther, Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, Fourth Edition, McGraw-Hill, Inc., 1993, s.357

Puanlama yönteminin, basit ve uygulanmasının kolay olması avantajlarını oluştururken, değerleyici hatalarına açık bir yöntem oluşu ve işgörenler arası farkı gösterme niteliğine sahip olamaması ihtimali bu yöntemin dezavantajlarını oluşturmaktadır¹²⁵.

Kişileri birbirlerine göre değerlendirmede kullanılan bir diğer yöntemde ikili karşılaştırma yöntemidir. İkili karşılaştırma yöntemi, basit sıralama yöntemine göre daha sağlıklı bir yöntemdir. Her bir çalışan birbiriyle tek tek karşılaştırılarak belirli bir

¹²⁴ William B. Werther, Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, Fourth Edition, McGraw-Hill, Inc., 1993, s. 357

¹²⁵ Ergün Eraslan, “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında analitik Hiyerarşi Yönetimi Yaklaşımı”, *Gazi Üni. Mühendislik Fakültesi Dergisi*, Cilt:20, No:1, 2005, s. 97

işaret verilmektedir. Herkes birbiriyle karşılaştırıldıktan sonra bu işaretler toplanarak çalışanlar iyiden kötüye doğru sıralanmaktadır¹²⁶.

Bu yöntem çok sayıda karşılaştırma işlemi gerektirmektedir. Karşılaştırma sayısı “ $n.(n-1) / 2$ ” formülü ile belirlenmektedir. “n” Karşılaştırılacak olan kişi sayısını ifade etmektedir. Buna göre değerlendirilecek çalışan sayısı 25 ise karşılaştırma sayısı yukarıdaki formüle göre 300 olacaktır. Bir başka deyişle, 25 kişiyi sıralamak için en az 300 kez karşılaştırma yapılacaktır. Bu da yöntemin 20-25 kişiden fazla çalışana değerlendirmeye elverişli olmadığını göstermektedir¹²⁷. İkili karşılaştırma yönteminde işgörenlerin birbirleri ile karşılaştırılması için özel bir tablo kullanılmaktadır. Bu tablonun ilk satırına ve sütununa değerlendirilenlerin isimleri herhangi bir sıra ile yazılmaktadır. İsimlerden oluşturulan satır ve sütunlar bir matris haline getirilir. Ve her satırdaki kişi sütundaki diğer kişi ile karşılaştırılır. Karşılaştırılan çalışanlardan performansı yüksek olan çalışanın numarası tablodaki kesişim noktasına yazılır. En çok seçilen işgören en başarılı olarak kabul edilir¹²⁸. Örnek olarak tablo 2.3. verilebilir.

Tablo: 2.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği

Çalışanlar	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Gülyüz Tanyer	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. Cihan Becan		3	4	2	2	2	2	9	2
3. Giray Gençaslan			4	3	3	3	3	9	3
4. Bülent Aydın				4	4	4	4	9	4
5. Hakan Yılmaz					6	5	8	9	10
6. Emel Can						6	8	9	10
7. Ömer Faruk							8	9	10
8. Erdem Evli								9	10
9. Aytaç Taşınır									9
10. Ayça Taner									

Kaynak: William B. Werther, Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, Fourth Edition, McGraw-Hill, Inc., 1993, s.358

¹²⁶ Uyargil, s. 37

¹²⁷ Tutum, s. 160

¹²⁸ Ataay, s. 256

Yukarıdaki ikili karşılaştırma tablosuna göre en başarılı çalışan, 9 numaralı Aytaç Taşınır olarak görülmektedir. Daha sonraki sıralarda 4 ve 1 numaralı çalışanlar görülürken en başarısız çalışan olarak 7 numara görülmektedir. Benzer sonuçları alan çalışanlar gerekli durumlarda tekrar karşılaştırılabilirler.

İkili karşılaştırma yönteminin üstünlükleri ve zayıflıklarını şu şekilde sıralamak mümkündür. Üstün yönleri¹²⁹;

- Başarı sıralaması kolaylıkla elde edilir,
- Her işgören birbiriyle kıyaslanmış olur. Bu sayede kademe düşürme veya işten çıkartma kararlarının alınması kolaylaştırılmış olur.

Zayıf yönleri; 1.) İşgören sayısı çok olduğu durumlarda uygulama süresi ve maliyeti çok fazla artar.

2.) Değerleyici hatalarına açık bir yöntemdir.

3.) İşgörenler birbirleriyle kıyaslandığından motivasyon sorunları ortaya çıkabilir.

Sıralama yöntemlerinde genellikle kişinin başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer yada organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alındığı için kullanım alanı sınırlıdır. Bu yöntemde gözlemlenmesi zor kriterlerin kullanılması, değerlendirmeyi subjektifleştirmekte ve karşılaştırma sayısını arttırmaktadır. Değerleyiciler, değerlendirilen kişilerin pozisyon ve görevlerinden etkilenerek sıralamayı hatalı yapabilmektedir. Değerlendirmede puan kullanılmadığı için kişilerin başarı düzeylerindeki farklılıklar oransal olarak belirlenmemektedir¹³⁰. Bu yöntem, özellikle atamalarda, özel görevlendirmelerde ve ödüllendirmelerde yararlı olabilmektedir. Ayrıca bu yöntem kullanılan diğer değerlendirme yöntemleri sonuçlarını test etmek amacıyla kullanılabilir¹³¹.

¹²⁹ Eraslan, s. 98

¹³⁰ Erdoğan, s. 205

¹³¹ Tutum, s. 160

2.1.1.2.Zorunlu Dağılım Yöntemi

Karşılaştırmalı değerlendirme metodlarından biride, zorunlu dağılım yöntemidir. Bu metotta, organizasyon içerisinde yer alan tüm çalışanlar, önceden belirlenmiş olan yüzdesel kategorilere zayıftan iyiye doğru yerleştirilmektedirler. Bu yöntemde, çalışanların sahip oldukları performans boyutlarına göre kategorilere yerleştirilmesinde normal dağılım eğrisi kullanılmaktadır¹³².

Bunun için astların aşağıdaki gibi bir beşli skalaya yerleştirilmeleri gerekmektedir.

Tablo: 2.4. Zorunlu Dağılım Tablosu

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
%10	%20	%40	%20	%10

Kaynak: Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no:154 , 1994, s.39

Tablo 2.4'deki skala gözönünde bulundurularak elli kişilik bir grup değerlendirildiğinde, değerlemeyi yapan amirin, bu gruptan beş kişiyi en yüksek, on kişiyi yüksek, yirmi kişiyi orta, on kişiyi düşük ve beş kişiyi de çok düşük gruplarına yerleştirmesi gerekmektedir. Bu yerleştirme işleminde tıpkı sıralama yönteminde olduğu gibi tek veya genel bir kriterin gözönünde bulundurulması gerekmektedir. Bazı durumlarda kullanılan kriter sayıları arttırılarak, işgörenin dağılımındaki katılık ortadan kaldırılmaktadır¹³³.

Bu yöntem, değerlendiricinin değerlemiş olduğu astların, değerlendirme ölçeği veya çizelgesinin en yüksek noktasında veya herhangi bir bölümünde kümelenmesini engellemek amacıyla geliştirilmiştir¹³⁴.

Zorunlu dağılım yönteminde değerleyen amir birden fazla olduğunda ve değerlendirilen sayısının çok fazla olduğu durumlarda tek düze bir sonuç verdiği için güvenilirliğinin

¹³² Ronald E. Riggio, **Introduction to Industrial / Organizational Psychology**, 4 . Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2003, s. 133

¹³³ Uyargil, s. 38, 39

¹³⁴ Ahmet Akgün , **Kamu Kesiminde Personel Yönetimi**, Ankara: Ankara Siyasal Kitabevi, 1998, s. 170, 171

diğer birçok yöntemden yüksek olduğu kabul edilmektedir. Fakat bu yöntemde değerlendirilen her gruptan normal dağılıma uygun bir sonuç elde etmenin güçlüğü bu yöntemin olumsuz yönünü oluşturmaktadır. Ayrıca, belli süreçlerden geçirilerek işe alınan çalışanların %10'unun daha ilk yarıyıl sonunda zorunlu olarak tam başarısız, %20'lik kısmının ise başarısız kategorisine yerleştirilmesi yönetimin tutarsızlığının bir göstergesi olmaktadır¹³⁵.

Zorunlu dağılım yönteminin üstün yönlerini ve zayıf yönlerini maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür. Üstün yönleri;

- Sayısal bir yöntem olması değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır, uygulaması pratik ve kolaydır.¹³⁶
- Değerleyicilerin gereksiz biçimde personeli koruma ve kayırmasına engel olmaktadır¹³⁷.
- Başarı faktörleri açısından işgörenlerin çok yönlü olarak değerlendirilmesine olanak vermektedir¹³⁸.

Zorunlu dağılım yönteminin zayıf yönleri ise;

- Bu yöntem küçük personel gruplarına uygulanamamaktadır. Grupta yer alması gereken ideal kişi sayısı "40" olmalıdır¹³⁹.
- Personel grubunun gerçekten başarılı olması durumunda bile yöneticiyi belli bir grubu başarısız olarak sınıflandırmaya zorlamaktadır.¹⁴⁰
- Tek bir genel kritere göre değerlendirme yapıldığı için geribildirimde sorunlar yaratmaktadır.
- Değerlendirilen çalışanlar arasındaki performans farklılıklarını açık olarak belirtememektedir¹⁴¹.

¹³⁵ Dicle, s. 54

¹³⁶ Eraslan, s. 97

¹³⁷ Akgün, s. 171

¹³⁸ Erdoğan, s. 206, 207

¹³⁹ Akgün, s.171

¹⁴⁰ Ronald E. Riggio, **Introduction to Industrial / Organizational Psychology**, 4 . Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2003, s. 133

¹⁴¹ Uyargil, s. 40

- İşgörenin durumunu belirten bir seçenek olmasa bile, değerleyici varolan seçeneklerden birini işaretlemeye mecbur tutulmaktadır¹⁴².

2.1.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar

Bu yöntemde kişiler, sıralama ve zorunlu dağılım yönteminde olduğu gibi birbirleriyle karşılaştırılmak yerine, diğer çalışanlardan bağımsız olarak değerlendirilirler. Değerlendirme yapılırken kendi iş tanımlarının içerdiği görev ve sorumluluklar gözönüne alınır. Bu yöntemde birden fazla kriter kullanılabilir. Bu yöntemler tüm çalışanları kapsayabileceği gibi, bir çalışma grubunu da kapsayabilir¹⁴³.

2.1.2.1. Geleneksel Değerleme Skalaları

Bu skalalar grafik değerlendirme skalaları olarak ta bilinmektedir. Grafik değerlendirme skalaları performans değerlendirme yöntemleri içinde en basit ve en popüler olanıdır¹⁴⁴.

Bu yöntem, belirli zaman periyotları sonunda işgörenin bağlı olduğu yönetici tarafından işgörenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği, puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir¹⁴⁵.

Grafik değerlendirme tekniği bir iş grubunu oluşturan, işgörenleri genel olarak analiz etmede kullanılabileceği gibi, her bir işgörenin belirli bir başarı faktörüne göre incelenmesine olanak verecek şekilde de düzenlenebilir¹⁴⁶.

Grafik değerlendirme tekniği çoğu kez 1-3 veya 1-5 likert tipi skalalarla yapılmaktadır¹⁴⁷. Skalalarda yer alan aralık sayısının çalışmanın güvenilirliği açısından yediyi geçmemesi

¹⁴² Eraslan, s. 97

¹⁴³ Uyargil, s. 40

¹⁴⁴ Dessler, s. 323

¹⁴⁵ Eraslan, s. 96

¹⁴⁶ Erdoğan, s. 178

¹⁴⁷ Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield, **Human Resource Management, Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**, Fifth Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1995, s.359

gerekmektedir¹⁴⁸. Skalada yer alan aralıkları şu şekilde tanımlamak mümkündür.

1. Çok yetersiz
2. Yetersiz olmanın altı (ortaya yakın)
3. Normal ortalama (orta)
4. Yeterli olmanın üstü (ortanın üstü)
5. Çok iyi

Düzenlemede, bu değerler grafik üzerinde aşağıdaki şekilde yerleştirilmektedir.



Şekil 2.1. Geleneksel Değerlendirme Skalası Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skala Örnekleri

Kaynak: Uyargil, s. 44

Grafik dereceleme ölçekleri geliştirilirken ilk önce iş analizi yada kritik olay yöntemi yoluyla önemli bulunan başarı boyutları (uyum yeteneği, mesleki bilgi, kalite, üretim miktarı vb.) belirlenir. Daha sonra boyutlar kendi içinde pekiyi, iyi, orta, zayıf gibi ifadelerle derecelendirilir¹⁴⁹. Skalalarda yer alan her bir ifadenin bir puanı bulunmaktadır. Değerlendirmenin toplam sayısal değeri, işgörenin niteliklerinin karşısındaki sayısal değerlerin toplanmasıyla bulunur. Ve bu değer diğer çalışanların değerleriyle karşılaştırılır¹⁵⁰.

¹⁴⁸ Uyargil, s. 45

¹⁴⁹ Akgün, s. 175

¹⁵⁰ Dessler, s. 323

Çalışanın başarı değerlemesini yapacak değerleyici kişi her bir elemanı dikkatli bir biçimde değerlendirecek ve o işgören için skalada uygun olan yeri işaretleyecektir¹⁵¹. Bu nedenle değerlemeye katılan değerleyicilerin, kullanılan skalada yer alan başarı faktörlerini benzer algılayıp algılamamaları değerlendirme sonucunun etkinliğini değiştirecektir. Bu etkinin olumlu yönde olması için tüm değerleyicilere, değerlendirme çalışmalarından önce, değerlemede kullanılacak olan faktörlerin ne anlama geldiğini ve faktörlerin sınırlarını belirten bir eğitim verilmesi gerekmektedir¹⁵².

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin birçok üstünlükleri ve zayıflıkları bulunmaktadır. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin üstünlüklerini şu şekilde sıralamak mümkündür¹⁵³.

- Geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntemdir.
- Değerlendirme kısa sürede tamamlanabildiğinden dolayı işletmeye olan maliyetleri düşüktür.
- Skalaların anlaşılması ve çalışanlara açıklanması kolaydır ve geliştirilmeleri ve gerektiğinde değiştirilmeleri oldukça basittir
- Tipik olarak sadece işe ilişkin performansı ölçtüğünden dolayı oldukça objektiftir.

Geleneksel değerlendirme skalalarının üstün yönlerinin yanı sıra bazı zayıf yönleri de vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz¹⁵⁴,

- Çalışanların performanslarını çeşitli kriterler açısından tek bir skala üzerinde ölçmektedir.
- Bu yöntem çok yaygın bir şekilde kullanılmasına rağmen değerlendiricilerin kolaylıkla değerlendirme hatası yapmasına sebep olmaktadır.
- Performansla ilgili yapıcı eleştiri sağlamaz,
- Değerlendirmeyi yapanın yargılarından ayrı, olgusal bir temele genellikle dayanmaz,

¹⁵¹ Atay, s. 255

¹⁵² Erdoğan, s. 182

¹⁵³ William P. Anthony, Pamela L. Rerewe, K. Michele Kacmar, **Strategic Human Resource Management**, 2th Edition, Fort Worth: The Dryden Press, 1996, s.360,361

¹⁵⁴ Palmer, s. 41

- Organizasyonun tümü için hazırlanan ayrıntılı değerlendirme formundaki bazı maddeler, organizasyonda yapılan kimi özel işlerle ilgili olmayabilir.
- Çalışanlara önerilerde bulunmayı ve derinlemesine değerlendirme yapmayı teşvik etmez; bunun yerine, performans değerlemelerinde sık sık ortaya çıkan “iş biran önce bitirme” duygusunu güçlendirmektedir.

Geleneksel değerlendirme skalalarındaki bu sorunların çözülebilmesi için çeşitli atılımlar yapılmıştır. Değerleme faktörlerinin seçiminde, faktörlerin işin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir. Bu sayede seçilen faktörler farklı değerlendiriciler tarafından aynı şekilde algılanabilir. Diğer bir taraftan kişinin aynı özelliğinin farklı kriterlerle birden fazla kez değerlendirilmesi engellenmiş olur. Ayrıca işin içeriğine göre de performans kriterlerinin seçilmesi gerekmektedir. Çünkü bazı kriterler çeşitli işlerde önemsiz sayılırken, başka işlerin yapıtaşını oluşturabilir. Bu yüzden değerlendirme yapılırken her iş için aynı kriterlerin kullanılmaması yada kriterlere aynı değerin verilmemesi gerekmektedir. Kısacası kullanılan faktörlerin aşağıdaki örnek tablo 2.5’de olduğu gibi tartılandırılması gerekmektedir¹⁵⁵.

Tablo: 2.5. Faktörlerin Tartılandırılması

	Memur	Şef	Müdür Yrd.	Müdür
Çalışma davranışı ve kişilik özelliklerine ilişkin faktörler	%50	%30	%30	%30
Bilgi-beceri düzeyine ilişkin faktörler	%50	%40	%30	%20
Yönetmel becerilere ilişkin faktörler	---	%20	%40	%50

Kaynak: Uyargil, s. 43

¹⁵⁵ Uyargil, s. 42

2.1.2.2.Davranışsal Değerleme Skalaları

Davranışsal değerlendirme skalası, işgörenleri başarıyı belirleyen seçili davranışlara göre analiz etmede kullanılan bir skaladır. Bu teknik 1960'lı yıllarda geliştirilmiş olup, grafik değerlendirme yöntemi ile işgören davranışlarının belirlenen yönlerinin bileşiminden oluşturulmuştur. Temel olarak geleneksel değerlendirme skalalarının olumsuz yönlerini ortadan kaldırmayı hedeflemiştir¹⁵⁶. Bu yöntem, işgörenler arası karşılaştırma yapmak ve ücret, terfi politikalarını düzenlemekten çok çalışanların becerilerini ölçmeyi ve onlara hangi alanlarda kendilerini geliştirmeleri gerektiği konusunda geri besleme vermeyi sağlayan etkili bir yöntemdir¹⁵⁷.

Davranışsal değerlendirme skalası, değerlemedeki subjektifliği azaltmaktadır. Bu yöntemde ölçüm değişkenleri ve başarı dilimleri belirlenirken, işgörenin iş arkadaşlarının, yöneticilerin, bu konunun uzmanlarının, müşterilerin ve kişiyle ilişkide olan diğer grupların görüşleri alınmaktadır¹⁵⁸. Davranışsal değerlendirme skalaları, çalışanların çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gerekliliklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda yerine getireceklerine göre değerlendiren bir analiz sistemidir¹⁵⁹. Bu nedenle sonuçlar diğer yöntemlere oranla daha tutarlı ve objektif olmaktadır.

Davranış değerlendirme skalasının, değerlendirme çalışmalarında etkin bir şekilde kullanılabilmesi için yerine getirilmesi gereken beş temel adım vardır¹⁶⁰.

1. İlk safhada iş için kritik olaylar belirlenir: Değerleyiciler, işin özel yönlerini ve işgörenin gerçekleştireceği özel davranışları belirlerler. Bu analizde kritik davranışları belirleyecek olan kişiler işgörenler ve işi kontrol edenler olacaktır.
2. İkinci aşamada başarı aralıkları belirlenir: Değerleyiciler bu aşamada kritik olayları başarıyı etkilemesine göre dizinlerler. Dizinleme beşli ve onlu gruplar şeklinde olmaktadır. Bunun için bir işi etkileyen benzer davranışlar saptanır, daha sonra her bir kritik davranış diğerine göre tanımlanır.

¹⁵⁶ Erdoğan, s. 191

¹⁵⁷ Palmer, s. 44

¹⁵⁸ Erdoğan, s. 191, 192

¹⁵⁹ Uyargil, s. 46

¹⁶⁰ Dessler, s. 331, 332

3. Üçüncü aşamada kritik iş davranışlarının, başarı faktörlerinin yeniden düzenlenmesi yapılır. Bu safhada bir başka grup ilk düzenlenen işe ilişkin kritik başarımlar yönlerini yeniden düzenler. Bu düzenleme ile sıralanan davranışlara, derece verilir.
4. Dördüncü bölüm ölçekleme safhasıdır. İş tanıyan ikinci grup özel davranışları tanımlayarak yedili veya dokuzlu bir skala oluşturur. Bu özel davranışların performansı ne şekilde etkileyeceği saptanır.
5. Son safhada, kullanılacak ölçek geliştirilir. Bu aşamada işin belirli yönlerine ilişkin davranışları belirlemek ve her davranış istenenden istenmeyene doğru sıralayabilmek için bu son ölçek, altı veya yedi dereceli olarak her bir saptanan davranış için değerlemeyi yapmada kullanılır.

Yukarıda sayılan adımlar çerçevesinde gerçekleştirilen davranışsal değerlendirme tablosu aşağıda örnek olarak verilmektedir.

Tablo: 2.6. Davranış Değerleme Ölçeği

: Davranışsal değerlendirme ölçeği:		
Çok iyi fazlasıyla iyi	7	Müşterileri tanır, çoğunun ismini bilir ve ona kurallara uygun iyi ilişki kurar.
İyi, beklenene uygun	6	Müşterileri tanımaya çalışır. Müşteriye karşı aşırı dikkatlidir.
Kısmen iyi	5	Tanımadığı müşteriyi başkasına sorar.
Vasat, ne iyi ne kötü	4	Başkaları ile ilgilenmemeye çalışır.
Kısmen kötü	3	Bekleyen müşteri olduğunda hızlı çalışmayı sevmez.
kötü, bekleminin dışında	2	Anlamadığı işi müşteriden öğrenmek ister, kendisine ters gelen konuları müşteri ile tartışır
Çok kötü	1	Mesai saati sonuna doğru geciken müşteri işini dikkat almaz , gün içinde başkaları ile sürekli sohbet eder.

Kaynak: Erdoğan, s. 194

Tablo 2.6’da müşteriye anlama ve ona yardımcı olma arzusu ile ilgili ölçek oluşturulmuştur. Kritik değerlendirme faktörü müşteri ile iyi ilişki kurmak, müşteriye anlamaktır. Tabloda yedili bir skala kullanılmıştır ve bu skalada yer alan davranışlar iyiden kötüye doğru sıralanmıştır. Ölçekte her bir değer için karşılığı olan davranış ayrıca yazılmıştır.

Davranışsal değerlendirme skalalarında her konuya özgü davranış tanımları yer almaktadır. Yönetici çalışanların performanslarına, “mükemmel”den “çok düşük”e kadar uzanan puanlar verirken, skalada yer alan davranışlar ve bu davranışlar karşısında yer alan tanımlardan faydalanmaktadır. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi skalada temel görev ve sorumluluklar listelenmektedir ve puan kategorileri geliştirilmektedir¹⁶¹.

Davranışsal değerlendirme skalalarının değerlendirme çalışmalarında kullanılması bir çok üstünlüğü de yanında getirmektedir. Bu yöntemde ölçekler işi iyi tanıyan ve işgörenlerin başarılarını değerlendiren kişilerden alınan bilgilerle geliştirilmektedir¹⁶². Dolayısıyla ölçeğin değerlendirme standartları açıktır, pratiktir, iş ve iş ilişkileriyle ilgilidir. Bu da değerlendirme sırasında ortaya çıkabilecek karmaşayı önlemektedir. Ve değerlendirmenin yapılmasından önce beklentileri açığa kavuşturarak yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadır. Genel davranış kategorileri yerine özel davranışların tanımlanması performansın daha objektif bir şekilde belirlenmesini sağlamaktadır¹⁶³. Ölçeklerin belirlenmesinde çalışanların katılımının sağlanması, işgörenin bu yöntemi diğer yöntemlere göre daha çok benimsemesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca bu yöntem içeriği sayesinde ücretlendirme ve kariyer planlaması kararlarına kaynaklık etmektedir¹⁶⁴.

Davranışsal değerlendirme ölçeğinin, az yanlılığa yol açması, standartların belirgin olması, gözleme dayanması, tutarlılığı, sonuçların kolaylıkla personele bildirilebilmesi ve personelin, bu sonuçları başarılarını arttırabilmeleri için kullanabilmelerine olanak tanınması bu yöntemin olumlu yönlerini oluşturmaktadır¹⁶⁵.

¹⁶¹ Palmer, s. 42

¹⁶² Erdoğan, s. 196

¹⁶³ Palmer, s. 44

¹⁶⁴ Eraslan, s. 97

¹⁶⁵ Akgün, s. 177, 178

Bu yöntemin üstünlüklerinin yanı sıra birçok zayıflıkları da vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Bu yöntem daha ayrıntılı ve gelişmiş olduğundan, yöneticilerin değerlendirme çalışmalarından önce daha çok hazırlık yapmalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla yöntemin geliştirilmesi zaman alıcı ve yüksek maliyetli olmaktadır¹⁶⁶.
- Değerlendirmede her bir iş yada iş ailesi için ayrı skalaların geliştirilmesi daha büyük dikkat gerektirmektedir¹⁶⁷.
- Bu ölçeğin değişen iş veya çalışma tekniğine uyarlanması daha zordur. Ölçeğin hazırlanması özel uzmanlık bilgisi istemektedir¹⁶⁸.
- Değerleme çalışanların gözlemlenebilir davranışlarına dayandığından, değerlendirme sürecinde değerleyicinin yargıları, sonucu etkileyebilmektedir.
- Bu yöntemin tüm işlere ayrı ayrı uyarlanması için iş analizlerinden faydalanılması gerektiğinden, bütün iş analizlerinin her zaman güncel olarak tutulması zorluluğunu ortaya çıkartmaktadır¹⁶⁹.

Bu yöntemin üstün yönleri gözönüne alındığında, sayılan tüm zayıflıklarına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği diğer yöntemlere göre daha fazladır. Ancak bu yöntemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için değerleyicilerin mutlaka değerlendirmeyle ilgili bir eğitimden geçirilmesi gerekmektedir.

2.1.2.3.Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, önceden belirlenen kriterler doğrultusunda yöneticinin iş sırasında meydana gelen ve çalışan performansı için olumlu ya da olumsuz bir önem taşıyan olayları kayıt ettiği ve değerlendirme dönemi sonunda çalışanların bu kayıtlara göre değerlendirildiği bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁷⁰.

¹⁶⁶ Eraslan, s. 97

¹⁶⁷ Uyargil, s. 46

¹⁶⁸ Erdoğan, s. 195

¹⁶⁹ Palmer, s. 44

¹⁷⁰ Palmer, s. 47 ; Erdoğan, s. 202

Kritik olay yöntemi, çalışanların performansını etkileyen iş davranışlarıyla ilgili tanımlara ihtiyaç duymaktadır. Bu tanımlar kritik olay olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların bu kritik olaylar karşısındaki olumlu ve olumsuz davranışları değerlendirme süreci boyunca yöneticiler tarafından gözlemlenerek kayıt edilmektedir¹⁷¹. Ve elde edilen sonuçların performansı ne derece etkilediği belirlenmektedir. Bu yöntemde üstlerin objektifliğinin sağlanması, yöntemin etkinliği açısından önemlidir. Objektiflikle anlatılmak istenen, yöneticinin astının kritik olay olarak tanımlanan davranışlarını, ilgisini kaybetmeden düzenli olarak gözlemlemesidir. Bazı durumlarda üstler belirli bir süre sonra ilgilerini kaybederler ve kritik olarak belirlenen yönlerle yeteri kadar ilgilenmemeye başlarlar. Bu da yöntemin etkinliğini zedelemektedir¹⁷².

Örneğin, iş alışkanlıkları ve tutumlarına ilişkin olarak “başkalarıyla geçinme” kritik olayında aşağıdaki gibi bir sonuç elde edilebilir.

Tablo: 2.7. Kritik Olaylar Yöntemi

Olumsuz	Olumlu
a.) Fazla çalışmaya karşı çok sinirlenmiş veya kızmıştır.	a.) Baskı altında sakin kalmıştır.
b.) İş arkadaşları ile sözlü kavga etmiştir.	b.) Kışkırtma karşısında dengesini korumuştur.
c.) Birlikte çalışan işçileri kötüleyip canlarını sıkıştır.	c.) Kendisini zora koyarak diğer işçilere yardım etmiştir.
d.) Birlikte çalıştığı işçilere amirlik taslamıştır.	d.) Anlayış göstererek sürtüşmelerden kaçınmıştır.
e.) Başkasının aracına karışmıştır.	e.) İş arkadaşlarını gerekli durumlarda yardım etmiştir.
f.) Diğer işçilere yardım etmeyi reddetmiştir.	

Kaynak:Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 8.Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları 1997, s. 181

¹⁷¹ William B. Werther, Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, Fourth Edition, McGraw-Hill, Inc., 1993, s.350, 351

¹⁷² Erdoğan, s. 202

Tablo 2.7'deki örnekte de olduğu gibi değerleyici önceden belirlenen kriter doğrultusunda değerlendirme periyodu boyunca çalışanı gözlemlemekte ve bu gözlemlerini not etmektedir. Belirli dönemler sonunda bu notlar değerlendirilmekte ve çoğu kez değerleyici ile işgören arasında yapılan görüşmeler ile sonuçlanmaktadır¹⁷³.

Değerleme sonucunda amir, çalışanlara bu kritik olaylarla ilişkili geri besleme sunmaktadır. Bu yöntemde, dikkat, işe bağlılık, dürüstlük gibi kişilik özellikleri yerine çalışanların spesifik davranışları dikkate alındığından, asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri besleme sağlaması daha kolay olmaktadır. Bu özelliği personele üstün ve yetersiz yönlerini kavrama ve kendini geliştirme olanağı tanımaktadır¹⁷⁴.

Kritik olaylar yönteminin birçok faydası bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Yöneticilerle çalışanların performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans notları sağlar,
- Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur,
- Performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece çalışanlara önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırır¹⁷⁵.
- Değerlemenin başından sonuna kadar kritik olayların kayıt edilmesi değerlemeyi önyargılardan uzaklaştırmaktadır¹⁷⁶.
- Gerçekleştirilen gözlemlerin değerlendirme periyodu sonuna kadar devam etmesi, değerlendirme sonuçlarının çalışanın sadece son zamanlardaki performansını yansıtmasını engellemektedir¹⁷⁷.

Bu yöntemin üstün yönlerinin yanı sıra zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

¹⁷³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 8. Baskı, Bursa , Ezgi Kitabevi Yayınları, 1997, s.182

¹⁷⁴ Akgün, s. 172

¹⁷⁵ Palmer, s. 48

¹⁷⁶ Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield, **Human Resource Management, Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**, Fifth Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1995, s.366

¹⁷⁷ Dessler, s. 329

- Bütün çalışanlar için özenle uygulandığından çok zaman alan bir yöntemdir.
- Subjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticinin önyargılarından sıyrılması güçtür.
- Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ilgili elemanla hemen tartışılmazsa durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi çoğunlukla güçleşebilir¹⁷⁸.
- Çalışanın amirini, sürekli olarak kendisini izleyip, kara kaplı defterine not alan biri olarak görmesine sebep olabilir. Bunun sonucu olarak sürekli gözlemlendiğini düşünen çalışan gerçek davranışlarını sergilemeyebilir.
- Ayrıca kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, kişilerarası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemde kolay değildir¹⁷⁹.

Tüm bu üstün yönlerine rağmen bu yöntemin kullanım alanı fazla geniş değildir.

Değerleme çalışmalarında kullanılan “kritik olaylar değerlendirme formu örneği” arka sayfadaki **şekil 2.2.** ile gösterilmektedir.

¹⁷⁸ Palmer, s. 48

¹⁷⁹ Uyargil, s. 49

Açıklama: *Elemanın performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin.*

İŞ GÖREVLERİ

1 – Etkililik

- Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı.
- Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor.
- Görevlerini anladığı görülüyor.
- Kendi görevinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor.

Olay: _____

2 – İş Bilgisi

- İşle ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip.
- Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor.
- Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar.
- Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor.

Olay: _____

İNSAN İLİŞKİLERİ

1 – İletişim

- Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıklı, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor.
- Yazılı ve sözlü iletişimi iyi.
- Örgütsel konularda becerikli.
- Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriyor.
- Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor.

Olay: _____

2 – Başkalarıyla İlişkiler

- Diğer çalışanlara karşı saygılı
- Diplomatça davranıyor.
- Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında.
- Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor.

Olay: _____

DİĞER

Elemanın performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belirli konularla ilgili olsun ve örneklere dayansın.

Şekil 2.2. Kritik Olaylar Değerlendirme Formu Örneği

Kaynak: Palmer, s.49

2.1.2.4.Kontrol (İşaretleme) Listesi Yöntemi

Kontrol listesi ile değerlendirme yöntemi daha çok seçili şartlar veya yaklaşımlarla işgörenin performansını ve özelliklerini değerlemeye dönük bir yaklaşımdır¹⁸⁰. Bu yöntemde, çalışanların çeşitli niteliklerine ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden bir liste yapılmaktadır. Değerleyiciler, listede yer alan bu ifadelerden çalışana en uygun olanı seçerek değerlendirmeyi yapmaktadırlar¹⁸¹.

Bu yöntem yönetici tarafından kolaylıkla ve süratle uygulanabilir. Ancak değerlendirme sistemini hazırlayan uzmanlar, personel tarafından bilinmeyen ağırlıklarla listeyi zenginleştirmelidir. Bu ağırlık puanları işten işe değişim göstermelidir¹⁸².

Kontrol (işaretleme) listesi yöntemi kendi içerisinde ağırlıklı işaretleme ve zorunlu seçim yöntemi olarak ikiye ayrılmaktadır.

Ağırlıklı kontrol listesi ilk yöneticinin elemanının davranışları hakkındaki düşüncesinin çok özel olarak belirlenmesi yöntemidir¹⁸³. Ağırlıklı işaret listesi yönteminin geliştirilmesinin temel sebebi, kritik olay yöntemi uygulanırken ortaya çıkan çeşitli sorunları ortadan kaldırmaktır. Bu yöntemde işi tanıyan uzmanlar ve yöneticiler tarafından kritik olaylar belirlenmekte ve bu kritik olayların iş için taşıdığı öneme göre çeşitli tartılar oluşturulmaktadır. Aşağıdaki tablo 2.8’de ağırlıklı değerlendirme listesinde kullanılan ifadeler ve bu ifadelerin ağırlıklarını gösteren bir örnek bulunmaktadır¹⁸⁴.

¹⁸⁰ Erdoğan, s. 197

¹⁸¹ Uyargil, s. 49

¹⁸² Ataay, s. 259

¹⁸³ Erdoğan, s. 197

¹⁸⁴ Uyargil, s. 49

Tablo 2.8. Ağırlıklı Denetim Listesi Örneği

Kritik Olaylar - Davranışlar	Ölçek Değeri
Arkadaşlarını gereksiz yere gücendirir	4
Müşterilerle çok samimi ilişki kurar	3
Ürettiği mallar kalitelidir	10
Diğerlerine fazla sorumluluk yüklemeyiz	0,9
Çalışma yerinin temiz tutulmasını sağlar	8
Uzun dönemli planlama yapamaz	9
Maliyetlere karşı duyarsızdır	7
Astlarından çok şey yapmasını ister	5
Ürünlerden dönemsel olarak örnekler alır	6
Üstlerine fazlaca danışmaz	1

Kaynak: Akgün, s., 173

Ağırlıklı denetim listesi hazırlandıktan sonra bu liste, ölçek değerleri yazılı olmaksızın değerleyiciye verilmektedir. Böylece değerleyicinin kritik olayların ölçek değerleri konusunda bilgi sahibi olması engellenmektedir. Değerleyiciden çalışanın davranışını en iyi ifade eden davranış işaretlemesi istenmektedir. Bu amaçla, her kritik olayı “çok yüksek”, “yüksek”, “orta”, “yetersiz”, ve “çok yetersiz” şeklinde sıklık derecelendirmesi yoluna gidilebilir. Değerleyici davranışları gözlemledikten sonra, ilgili sıklık derecesini işaretler daha sonra her davranış için sıklık derecesine karşılık gelen puanlar belirlenir. Bu işlem listedeki tüm anlatımlar için yapıldıktan sonra personelin başarı puanı, tüm anlatımlardan aldığı puanın ortalaması alınarak hesaplanır¹⁸⁵.

Ağırlıklı kontrol listesi yönteminin bazı üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır.

Üstün yönleri¹⁸⁶;

- Faaliyetler açıklama içerdiğinden değerleyici açısından işaretleme işlemi kolaylaşmaktadır.
- Yöntem tutarlı sonuçlar verir.

¹⁸⁵ Akgün, s. 173

¹⁸⁶ Eraslan, s. 97; Akgün, s. 73

- Öznel yargılar yerine gözlenen davranışlar üzerinde durulur. Böylece değerlendirme hatalarının giderilmesi veya azaltılması sağlanır.

Bu yöntemin zayıf yönleri ise şu şekilde sıralanmaktadır¹⁸⁷;

- Hale etkisi görülebilir,
- Ağırlıklı puanların iyi atanması gerekir,
- Aynı departmanda bile bazı faaliyetler aynı ağırlığa sahip olamayabilir.

Diğer bir kontrol listesi yöntemi de zorunlu seçim yöntemidir. Bu yöntem, “önyargılardan etkilenme, yüksek puanlamaya yönelmek vb.” bazı değerlendirme hatalarını önlemek amacıyla kullanılmaktadır¹⁸⁸. Bu yöntemde belirlenen her davranışı kontrol etmek ve belirlenen davranışları çalışmada aramak yerine çalışanı tanımlamakta en belirgin olan ifadelerin seçilmesi istenmektedir.

Zorunlu kontrol listesi yöntemi oluşturulurken ilk önce, yöneticiden işgörenin iş başarımını olumlu ve olumsuz etkileyen davranış biçimlerini listelemesi istenmektedir. İkinci olarak, bu davranışlar gruplanmaktadır, gruplama yapılırken, her bir grubun içine yaklaşık aynı ağırlıkta ve işi aynı yönüyle olumlu ve olumsuz etkileyen davranışlar ikişer ikişer toplanmaktadır. Daha sonra yapılan gruplar listelenmekte ve değerlendirmeyi yapacak kişilerin bu gruplar içerisinde kişiye uyan davranışları belirlemesi istenmektedir¹⁸⁹.

Bu yöntemde işaretleme listeleri, ifade kümeciklerinden oluşmaktadır. Bu tür işaretleme kümeciklerinde değerlendirici kümede yer alan ifadelerden, kendince çalışana en çok uyan ifadeyi seçmek zorundadır¹⁹⁰. Küme içerisinde yer alan iki ifade de değerlendirici için önem taşıyabilir. Fakat bu iki ifadeden ancak birisi gerçek performansla ilgilidir. Burada önemli olan nokta, her ifade çiftinin değerlendiriciler açısından aynı ölçüde

¹⁸⁷ Eraslan, s. 97

¹⁸⁸ Uyargil, s. 49

¹⁸⁹ Erdoğan, s. 197-199

¹⁹⁰ Uyargil, s. 49

istenir davranışlardan oluşması gereğidir. Bu nedenle de zorunlu seçmeli sistemlerin geliştirilmesi oldukça zordur¹⁹¹.

Bu yöntem ilk uygulandığı yıllarda büyük tepki ile karşılanmış olmasına rağmen zorunlu seçim yönteminin personel başarısını değerlendirmede daha nesnel, daha gerçekçi bilgiler sağladığı saptanmıştır. Ayrıca bu yöntem değerlendiricilerin uç değerlendirmelerden kaçınma ve değerlendirmelerini daha çok orta noktalarda yoğunlaştırma eğilimlerini geniş ölçüde azaltmaktadır¹⁹².

2.1.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımın içerdiği yöntemlerde, kişilerin davranışsal ve kişilik özelliklerine bağlı olarak önceden saptanan ortak standartlara göre performans değerlendirme yapılırken, bireysel performans standartlarına dayalı performans değerlendirme yöntemlerinde ise, kişilerin gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre performans değerlendirme yapılmaktadır. Bu yöntemler, işgörenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı , yönelim ve içinde buldukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirme yapmaktadır¹⁹³. Bu yöntemleri aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür.

2.1.3.1.Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, işin gerektirdiği sonuca uygun global nitelikte ve objektif kriterlere uygun olarak, değerlendirmeyi yapan üst tarafından yada yönetici ile astın ortak müzakereleri sonucunda belirlenmektedir. Bu standartlara örnek olarak verimlilik, devamsızlık ve iş gücü devri verilebilmektedir. Yöneticiler ve iş görenler için kriterler farklı olabilmektedir. Yöneticiler için astların işlerine devam oranı bir kriter

¹⁹¹ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002, s. 145

¹⁹² Dicle, s. 52

¹⁹³ Uyargil, s. 50

oluştururken, yönetici olmayan üstler ise işin kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilmektedir.

Kalite standartları ile hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça adedi ifade edilirken miktar standartlarıyla, çıktı oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler ifade edilmektedir. Bu kriterlere uygun olarak, hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla ifade edilmiştir. Sonuçta elde edilen puanlar kişilerin performans değerlendirme sonuçlarını oluşturmaktadır. Buna performansın sayısal indeksi de denmektedir¹⁹⁴.

2.1.3.2. İş Boyutu Ölçeği

İşgören, kişilik özellikleri yerine doğrudan işine göre değerlendirilmek isteniyorsa iş boyutu ölçeğinin kullanılması gerekmektedir. İşin boyutu, işin yapılması için gerekli olan faktörler olarak düşünülebilir. Bu faktörler, kişiye verilen görev yerine getirilirken kişinin üstleneceği sorumlulukları ifade etmektedir¹⁹⁵.

İş boyutu yöntemi de, doğrudan indeks yöntemine benzemektedir. Fakat bu yöntemde, personelin belirli süre içinde yapacağı iş miktarı ve kalitesine ilişkin standartlar belirlenmekte ve personelin ürettiği iş miktarı ve kalitesi ölçülerek bu standartlarla karşılaştırılmaktadır. Kullanılan standartlar geçmişteki deneyimlere, iş ölçümü ve iş örnekleme çalışmalarına dayalı olarak, üstün ve astın oluşturduğu grupların müzakereleri sonucunda belirlenmektedir¹⁹⁶.

Bu ölçek özellikle üretim işletmelerinde doğrudan üretim hatlarında çalışanların değerlendirilmesinde daha geçerlidir. Bu yüzden bu yöntem amaçlara göre yönetimin, yönetici olmayan personele uygulanmış şekli olarak ta tanımlanabilmektedir¹⁹⁷. Aşağıdaki tablo 2.9. iş boyutu ölçeğine örnek olarak verilebilir.

¹⁹⁴ Uyargil, s. 51

¹⁹⁵ Erdoğan, s. 189

¹⁹⁶ Akgün, s. 179

¹⁹⁷ Uyargil, s. 51

Tablo2.9. İş Boyutu Ölçeği Örneği

İşgörenin adı soyadı:	Bölümü:				
İş ünvanı:	İş kodu:				
İlk yöneticisi:					
Değerlemeyi yapan:	Değerleme Tarihi:				
Toplam puan:					
Değerlendirmede Seçeneklerin Anlamları: A= Çok İyi B= İyi C= Tatminkar D= Yetersiz E= Çok Zayıf					
DEĞERLER					
Başarıları Analiz İçin İş Boyutları	A	B	C	D	E
Sayılarla çalışmaya ilgi duyma					
Sayıları kolay hatırlama					
Mali mevzuata hakim olma					
Muhasebe ve mali işler bilgisine sahip olma					
Mali alanlardaki değişiklikleri bilme					
Mevzuat, yönetmelik ve kanunları tam hatırlama					
Sağlıklı yorumlar yapabilme					
Elemanların yetişmesine katkıda bulunma					
Bilgisini başkalarına kolay aktarma					
Gelişmeleri izleme					
Sır saklama					
Çalışma ortamını düzenli tutma					
Sorun giderici davranış içinde bulunma					
İşletmeyi temsil edebilecek yapıda olma					
Dosya ve evrak düzenleme bilgisinin olması					
Yazısının okunur ve düzenli olması					

Kaynak: Erdoğan, s. 190

Bu ölçek gerektiğinde seçenekleri açısından puanlı hale getirilebilir. Seçenek puanları olarak çok iyi için “5”, çok zayıf için “1” kullanılabilir. Bu sayede çalışanların birbirlerine göre derecelendirilmesine de imkan tanımaktadır.

Ölçeğin uygulanması sırasında gereksiz iş boyutlarının değerlemeye katılması engellenmelidir. İş boyutu artıka ölçeğin ölçüm gücü artacak diye bir şey yoktur. Ölçeğin güçlülüğü iş açısından başarıyı belirleyen faktörlerin tam olarak saptanmasına ve değerlemeyi yapan yöneticinin analiz sırasında dikkatli davranmasına bağılı olmaktadır¹⁹⁸.

Yöntemin başarılı olabilmesi için standartların açık ve adil bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla personelin görev başında gözlemlenmesi, olanak bulunan durumlarda görevlerinin basitleştirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir¹⁹⁹.

2.1.3.3. Alan İncelemesi

Bazı kaynaklarda “yerinde inceleme ve gözlem yöntemi” olarak da adlandırılan bu yöntem ismini, bir personel bölümü temsilcisinin masasından ayrılarak işgörenlerin çalışmaları hakkında bilgi elde etmek için, değerlendirilen çalışanın görev alanına gitmesinden almaktadır. Personel uzmanı, amire her bir işgörenin başarısı hakkında ayrıntılı sorular sormakta ve daha sonra değerlendirme raporlarını hazırlamaktadır²⁰⁰.

Bu yöntemin temel özelliği herhangi bir form doldurmadan yapılmasıdır. Ölçek alınan herhangi bir etmen veya derece yoktur. Değerleyici, yöneticiye işgörenin başarısı ve işi konusunda sorular sormanın yanı sıra, kişinin hatalı hareket ve davranışlarının nedenleriyle de ilgilenmektedir. Bunların düzeltilmesi için nelerin gerektiği öğrenilmeye çalışılmaktadır. Bu yöntemde uygulama uzmanlık gerektirdiğinden astın yanın da üstünde gelişmesine yardımcı olmaktadır. Bunun yanında herhangi bir biçimsel uygulaması yoktur²⁰¹.

¹⁹⁸ Erdoğan, s.191

¹⁹⁹ Akgün, s. 179

²⁰⁰ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, Üçüncü Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 1997, s. 238

²⁰¹ Ataay, s. 261

2.1.3.4. Kompozisyon Yöntemi

Bu yöntemde, değerleyiciden değerlendirilecek olan personelin nitelikleri ve yetenekleriyle, üstün ve zayıf tarafları hakkında bir yada birkaç paragraflık kompozisyon yazması istenir. Yöntem, personeli yakından tanıyan kişilerden, gerek sözlü gerekse yazılı olarak doğru ve açıklayıcı bilgilerin alınmasıyla gerçekleştirilir. Yöntemin en önemli sakıncası, kompozisyonun uzunluk ve içerik bakımından birbirinden büyük farklılıklar göstermesi ile değerlendiricilerin personele kişisel nitelik ve başarılarına farklı açılardan yaklaşımları nedeniyle, büyük ölçüde öznellik taşımasıdır. Ayrıca, ölçümler niteliksel olduğundan dolayı da karşılaştırma yapma gücü ortaya çıkmaktadır²⁰².

2.1.3.5. Değerlendirme Merkezi

Başarı değerlendirme ve geliştirmede yararlanılan değerlendirme merkezi yöntemi, işgörenin gelecekteki potansiyelinin analiz edildiği bir yöntemdir. Bu yöntemde başarı değerlendirmesinin özel uzmanlar tarafından yapılması gerekmektedir. Değerlendirme merkezi yönteminde adaylar, standart hale getirilen müracaat formlarına bağlı olarak, özel mülakatlardan elde edilen sonuçlara, gerçekleştirilen bilgi ve yetenek testi uygulamalarına veya temel bireysel özelliklerindeki benzerliklere göre gruplara ayrılırlar. Özel olarak düzenlenen değerlendirme merkezinde yer alacak olan grubun üyeleri birbirlerini değerlendirme merkezinde ilk defa görmektedirler. Ortaya çıkan grupların yöneticisiz veya lidersiz olarak çalışmalarına olanak hazırlanmaktadır. Grup üyeleri işletmenin çeşitli sorunları ile karşı karşıya getirilmektedir. Problem çözmeleri ve işe ilişkin karar vermeleri istenmektedir. Böylece işgörenlerin gerçekçi iş ortamı şartları ile karşı karşıya kalmaları sağlanmaktadır. Birlikte kaldıkları süre içerisinde kendilerine gerekli kolaylıklar sağlanmakta ve bireylerin kendilerini geliştirmeleri istenmektedir²⁰³.

Bu çalışmalar birkaç gün boyunca düzenlemeyi yapan kişi tarafından izlenmektedir. Bu zaman içerisinde kişilerin gelişmeleri ve birbirleriyle kurdukları ilişki gözlemlenmektedir. Bu sayede çalışanların stresle mücadele, ilişki, iletişim kurabilme yeteneklerinin değerlendirilmesi için uygun bir ortam sağlamaktadır. Bu yöntem ile

²⁰² Akgün, s. 171,172

²⁰³ Ataay, s. 272

daha etkin insan kaynakları kullanımı ve daha etkin iletişim sağlanırken çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi de kolaylaşmaktadır. Değerleme merkezi yöntemi geleceğe dönük bir başarı değerlendirme tekniği olarak görülebileceği gibi, işe yeni alınan kişilerin yönlendirilmesinin yapılmasında veya işe ilişkin bilginin geleceğin işgörenlerine kazandırılmasında da geçerli bir yöntemdir. Yöntem organizasyonun özel amaçlarına göre düzenlendiğinden dolayı, çok zaman almakta ve maliyeti yüksek olmaktadır²⁰⁴.

Değerleme merkezini üç değişik amaç için uygulamak mümkündür. Bunlar²⁰⁵;

- Yönetici değerlendirme birimi olarak görev yapması,
- Değerlemelerin doğruluğunu test etmek,
- İşletme için yönetici seçilmesi ve geliştirilmesi olarak sıralanmaktadır.

2.1.3.6. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının da iyi bir örneğidir²⁰⁶.

Amaçlara göre yönetim, yöneticiye, işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planlarını hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir²⁰⁷.

Amaçlara göre yönetim, yönetici ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve sonuçlarını birlikte kararlaştırdıkları ve belli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir²⁰⁸.

²⁰⁴ Erdoğan, s. 202

²⁰⁵ Yılmaz, s. 39

²⁰⁶ Uyargil, s.51

²⁰⁷ Erkan Özdemir, “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 4, Sayı:2, 2002

²⁰⁸ Akgün, s., 178

Bu yöntem, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araç olarak kullanılabilir²⁰⁹.

Amaçlara göre yönetim yaklaşımının temel noktası, her bir işgörenin veya yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek ve hazırlamaktır. Bu amaçlar işletmede istenen türden ve objektif yöntemlerle ölçülebilir özellikte olmalıdır. Bu yaklaşımın çalışanlar açısından hedefi, işgörenlerin işlerinde kolaylık sağlamak veya istenen sonuçlara ulaşmalarına olanak vermek için bireysel olarak cesaretlendirilmelerini sağlamaktır²¹⁰.

Amaçlara göre yönetim süreci, dört temel aşamadan meydana gelmektedir .

1. Hedeflerin belirlenmesi
2. Faaliyetlerin planlanması
3. Oto kontrol
4. Periyodik değerlemeler

Bu dört safhaya göre atılacak adımlar şöyledir²¹¹.

- Üst ve ast, astın işinin ilk unsurları konusunda karşılıklı anlaşmaktadırlar,
- Üst ve ast, belirli bir periyotta astın belirli hedefleri üzerinde karşılıklı anlaşmaktadırlar,
- Ast, her bir hedefi karşılamak için gerekli eylem planını hazırlamaktadır,
- Belirlenen periyotta, ast hedeflere yönelik gelişmeleri yöneticiyle periyodik olarak görüşmektedir. Yapılan gelişme kontrolleri, eylem planlarının değişmesi ve hedeflerin düzenlenmesi gerektiğini ortaya koyabilmektedir,
- Belirlenen periyodun sonunda, yönetici ve ast hedefler üzerinde astın performansını birlikte değerlendirmek için toplanmaktadırlar.

²⁰⁹ Erkan Özdemir, “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”, Uludağ Üni. İşletme Bölümü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı, *İşgüç Dergisi*, Cilt:4, Sayı:6, 2002

²¹⁰ Erdoğan, s., 200

²¹¹ Erkan Özdemir, “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”, Uludağ Üni. İşletme Bölümü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı, *İşgüç Dergisi*, Cilt:4, Sayı:6, 2002

Etkili bir amaçlara göre yönetim programı, yöneten ile yönetilenin periyodik olarak iş planları, başarı düzeyi ve işe ilişkin sorunların çözümünde görüşme yapmaları ile sağlanır²¹². Yani bu yöntem, yönetime katılmayı sağlamaktadır. Hangi amaçların ve sonuçların gerçekleşeceğine karar verilmesine imkan vermesi AGY’i hem planlama hem de bir kontrol aracı haline getirmektedir. AGY’nin, amaçlara ulaşma derecesinin belirlenmesi safhasında elde ettiği bilgiler çalışana geri besleme olarak sunulmaktadır. Bu sonuçlar hem ödüllendirme aracı olarak hem de eksiklerin giderilmesi için kullanılmaktadır²¹³.

Bu yöntemle başarıyı geliştirmek için üst kademedeki yönetici taşıyıcı rol üstlenmektedir, işgöreni izlemekte, onun amaçlarını geliştirmesine yardım etmektedir. Başarı değerlendirme süreci içerisinde yönetici yargılayıcı olarak davranmamaktadır, daha çok elemanlarına yardım eden, onları başarı için cesaretlendiren öncü rolünü üstlenmektedir²¹⁴.

Amaçlara göre yönetim sisteminin birçok olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Olumlu yönlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- AGY uygulaması amaçlara ulaşılması üzerinde odaklaştığından, personelin kişiliği, değerleri, tutumları ve diğer kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulmaktadır.
- AGY uygulaması, bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine her personeli tek başına değerlendirmektedir.
- AGY personelin gelecekteki başarısı üzerinde de odaklaşmaktadır. Yönetici ve personele başarının yükseltilmesi ve personelin geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sağlamaktadır²¹⁵.
- Astların hedef koyma sürecine katılmasını sağlamaktadır,
- Ne yapılacağı ve performansın nasıl ölçüleceği konusunun açıkça ifade edilmesini sağlamaktadır,
- Hedeflere ulaşmada mantıklı bir geribildirim sağlamaktadır²¹⁶.

²¹² Erdoğan, s., 201

²¹³ “Amaçlara Göre Yönetim”, [http://www.insan kaynakları.com/x/files/bireyle/makale/amaç_yön\(Nisan_2005\)](http://www.insan kaynakları.com/x/files/bireyle/makale/amaç_yön(Nisan_2005))

²¹⁴ Ataay, s., 263

²¹⁵ Palmer, s., 50

²¹⁶ Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, 2.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., 1999, s. 590,591

Amaçlara göre yönetim sisteminin olumlu yönlerinin yanı sıra bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür²¹⁷.

- Bölümler arası dikey koordinasyon sağlarken yatay koordinasyonu zorlaştırmaktadır,
- Bölümü ve çalışanların amaçlarının farklılığı dikey koordinasyonu zorlaştırmaktadır,
- Bölümler arası sık sık görüşmeler ve raporlamalar zaman kaybına sebep olmaktadır.

Aşağıda AGY çalışmalarında kullanılan değerlendirme formu örneği yer almaktadır.

Tablo 2.10. Amaçlara Göre Yönetim Formu

Adı:	Ünvanı:	
Nezaretçi:	Ünvanı	
Değerlendirme Dönemi:		
Performans alanları	Öncelik	Performans
İş Hedefi	Performans (1'den 5'e kadar)	
Mesleki Gelişme Alanları	Yorumlar	
Nezaretçi:		
Eleman :		
Tarih :		

Kaynak: Palmer, s., 51

²¹⁷ “Amaçlara Göre Yönetim”, [http://www.insankaynaklari.com/x/files/bireyle/makale/amaç yönetimi](http://www.insankaynaklari.com/x/files/bireyle/makale/amaç_yönetimi) (Nisan 2005)

2.1.3.7. 360 Derece Performans Değerleme

Organizasyonların ve çalışanların hedeflerinin yerine getirilmesinde ve iş süreçlerinin düzenlenmesinde büyük etkiye sahip olan ve son yıllarda önemi gittikçe artan performans değerlendirme yöntemlerinden biride 360 derece performans değerlendirme sistemidir.

360 Derece performans değerlendirme yöntemi geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksiklerini tamamlayabilecek ve organizasyonlardaki verimlilik artışına katkı sağlayabilecek bir sistemdir²¹⁸.

360 Derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi topladığı bir süreçtir²¹⁹. 360 Derece performans değerlendirme, çalışanın yaptığı işe yönelik performansının sadece amirin bakış açısından değil, iş yerindeki bütün kaynaklar dikkate alınarak değerlendirilmesi olarak kısaca tanımlanabilmektedir²²⁰.

360 Derece performans değerlendirme sisteminde değerlendirme sürecine katılanlar arka sayfadaki şekil 2.3.'de gösterilmektedir.

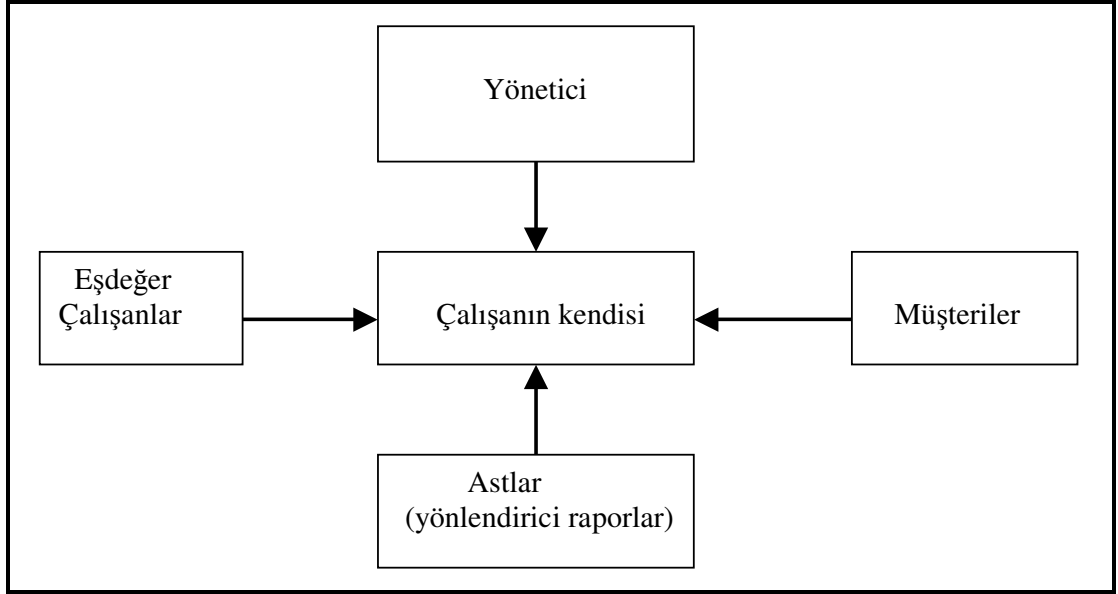
²¹⁸ Hakan Turgut, "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", *Sayıştay Dergisi*, Sayı:42, Temmuz Eylül 2002, s. 66

²¹⁹ "360 Derece Performans Değerleme Sistemleri",

http://www.makalem.com/search/article_details.asp?b.where=true&n.articleId=2116(Eylül 2005)

²²⁰ "360 Derece Performans Değerleme",

<http://www.ugurzel.com/makaleler/makaleler/360derceperformans.htm>(Eylül 2005)



Şekil 2.3. 360 Derece Performans Değerleme

Kaynak: Linda Maund, **An Introduction To Human Resource Management Theory And Practice**, New York: Palgrave, 2001, s.577

360 Derece performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünceye göre işletme içinde çalışanların performansı, iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görev yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, personelin yetiştirilmesi gibi temel yetenek alanlarında çok yönlü olarak izlenmektedir²²¹.

360 Derece performans değerlemenin temel amacı, performans değerlemesinden çok kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 Derece geri bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla 360 derece performans değerlendirme, organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir²²².

²²¹ Turgut, s. 67

²²² Aygül Aytaç, "360 Derece Performans Değerlendirme", *Bilim Ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, Yıl:4, Sayı:41, Temmuz 2003

360 Derece değerlemenin uygulandığı işletmelere, ücretlendirme, çalışanları geliştirme, müşteri tatminin sağlanması ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok faydası bulunmaktadır. Fakat işletmelerin, hiçbir alt yapı çalışması yapmadan yani daha önceden bir performans değerleme sistemi oluşturmadan, ısmarlama bir şekilde 360 derece performans değerleme sistemini kullanması işletmeye fayda yerine zarar getirecektir. Bunu engellemek için, 360 derece performans sistemi, var olan sisteme yavaş yavaş yerleştirilmelidir.

Bu sistemin üstün yönlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Takım üyelerinin performans değerleme çalışmalarında birbirleri hakkındaki düşüncelerini paylaşacaklarını bilmeleri, takım içerisinde bilinci ve sorumluluk duygusunu arttırarak, takım çalışmalarının gelişmesini ve verimliliğinin artmasını saęlayabilir²²³.
- Yöntem, yöneticinin çalışanı hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde edebilmesine imkan vermektedir. Bu sayede yönetici personelini daha iyi tanımaktadır. Ayrıca yöneticinin astları tarafından nasıl değerlendirildiğini öğrenmesini saęlamaktadır²²⁴.
- Yöntem iç ve dış müşterileri de performans değerleme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha önce keşfetmesine yardımcı olmaktadır.
- Bu değerleme sistemi sayesinde elde edilen geribildirimler, kişilerin kendi kariyerleri hakkında daha net bir yol çizmelerinde yardımcı olacaktır.
- Geri bildirimlerin değişik pozisyonlardaki, farklı özelliklere sahip insanlardan gelmesi değerleme sırasında oluşabilecek ayrımcılığın ortadan kalkmasını sağlamaktadır.

²²³ “360 Derece Performans Değerleme Sistemleri”,
<http://www.makalem.com/search/article/details.asp?b.where=true&n.articleId=2116> (Eylül 2005)

²²⁴ Turgut, s. 63

- Geri bildirimde müşterilerin fikirlerine yer verilmesi, müşterilerin tatmini açısından önemli bir veri kaynağı oluşturmakta, ürünlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin artırılmasında önemli bir avantaj sağlamaktadır.
- Çalışanlar arasındaki iletişimin etkinliğinin artırılmasını sağlamaktadır²²⁵.

360 Derece performans değerlemenin en büyük avantajı, değerlemenin birden fazla kişi tarafından yapılmasıdır. Bu sayede değerlendirilen kişinin arkadaşlarından aldığı geribildirim, kişiyi daha etkin fikirlere yönlendirir. Yöneticiler değerlendirici sayısının fazlalığı sayesinde üzerindeki yükün hafiflediğini hissedebilir ve bu çalışanı değerlemeyle ilgili işlerini kolaylaştırır. Ayrıca değerleyen sayısının fazlalığı değerlemenin geçerliliğini ve güvenilirliğini arttıracaktır.

Tüm bu avantajlarına rağmen 360 derece performans değerlemesinin yetersiz kaldığı bazı noktalarda mevcuttur. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür,

- Değerleyici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilmektedir.
- Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışının hakim olduğu durumlarda yöneticiler astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmayacaklardır. Bu yüzden bu yöntemin aile şirketlerinde uygulanması sırasında bazı zorluklarla karşılaşmaktadır²²⁶.
- Öncelikle değerlendirici sayısı arttığı için değerlendiricilerden kaynaklanan hatalarda artış olabilmektedir. Değerleyici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkanı daha fazla iken değerlendirici sayısı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar²²⁷.

²²⁵ “360 Derece Performans Değerleme Sistemleri”,
<http://www.makalem.com/search/article%20details.asp?b.where=true&n%20article%20id=2116> (Eylül 2005)

²²⁶ Turgut, s. 65

²²⁷ Turgut s. 64

360 Derece performans değerleme sisteminin uygulanması sırasında dūřülebilecek birçok hata bu sistemin olumsuz sonuçlar doğurmasına sebep olacaktır. Bunu engellemek için dūřülebilecek bu hataları sırasıyla tanımlamak gerekebilir²²⁸;

- Süreçle ilgili gerçek dışı beklentiler: 360 derece performans sisteminin, var olan gelişmiş bir sistemin parçası olarak algılanması gerekmektedir. Aksi halde oluşabilecek büyük beklentiler, katılımcıların kaybedilmesi gibi sorunları doğuracaktır.
- Tasarım aşamasındaki hatalar: Bu sistemin tasarımı aşamasında, tüm katılımcıların fikirleri alınmalı, gerekli bilgiler verilmeli ve uygulanacak olan bu yeni sistemin şirkete adapte edilmesinde bir uzmanın yardımından faydalanılmalıdır.
- Sürece bütünlük kazandırmadaki eksiklik: 360 derece geribildirim süreci şirketin stratejileriyle uyumlu hale getirilmelidir. Aksi halde istenen verime ulaşamaz.
- Yetersiz eğitim ve süreç bilgisi: Sistem şirkete uygulanmadan önce katılımcılar uygulama hakkında bilgilendirilmelidirler.
- Eksik bilgi: Değerlendirenlerin genellikle gizli tutulması, belirsiz yorumlara sebep olabilmekte ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla bilgiyi engellemektedir. Geri bildirimlerin yorumlanabilmesi için insan kaynakları çalışanlarının varlığını zorunlu kılmaktadır.
- Aşırı kağıt israfı ve bilgisayara bilgi giriş yükü: Bu değerleme sisteminde değerlenen sayının artması, yapılan performans değerleme çalışmalarının diğer çalışmalara göre daha karmaşık olmasına sebep olmaktadır.

²²⁸ Aygöl Ayaç, "360 Derece Performans Değerlendirme", *Bilim Ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, Yıl:4, Sayı:41, Temmuz 2003

Tüm performans değerlendirme çalışmaları gibi 360 derece performans değerlemede kültüre ve sosyal özelliklere göre uygulamada farklılıklara sebep olmaktadır. 360 derece performans değerlemenin Türkiye’de uygulanışı için öneriler bulunmaktadır²²⁹:

- 360 derece performans değerlendirme Türkiye’de kullanılmadan önce, mutlaka kültürel bir süzgeçten ve adaptasyondan geçirilmelidir.
- Uygulamanın sağlıklı sonuçlar verebilmesi için ilişkilerde duygusallık yerine profesyonelliğin belirlenmesi gerekmektedir.
- Kişilere özel istisnaların gündeme getirilebileceği gözönüne alınarak, evrensellik standartlarının ve ilkelerinin peşinen kabul edilmesi gerekmektedir.
- Kişilere karşı ön yargı engellenmelidir. Sorular, şahsi duygulardan etkilenmeyecek şekilde hazırlanmalıdır.
- Değerlendirme kişilerin eksik yönlerini ortaya çıkarıcı olmalıdır.
- Değerlendirenlerin kimlikleri gizlenerek daha gerçekçi bir değerlendirme yapılması sağlanır.
- Değerlemede yoruma açık kriterler yerine daha çok gözlenebilir kriterler kullanılmalıdır.
- Performans değerlendirme sonucu alınan idari kararlar işte başarıyı ölçen değerlendirmelere dayanmalı ve objektif olmalıdır.

2.1.4. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Performans değerlendirme yöntemlerinin her birinin üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. İşletmelerde performans değerlendirme yapılırken, bu üstün ve zayıf yönler gözönünde bulundurularak işletme için en uygun yöntem seçilir. Bu seçim işletme yöneticilerinin yaptığı ayrıntılı analizlerin sonuçlarına dayanmalıdır. Ayrıca performans değerlemenin amaçlarından kaynaklanan pek çok sorunlar performans değerlendiricileri tarafından gözarda edilmemelidir.

Performans değerlendirme yöntemlerinin karşılaştırılması aşağıdaki tablo 2.11’de gösterilmektedir.

²²⁹ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, “Performans Değerlendirmesinde Türkiye’ye Uygun Kültürel Yaklaşım”, www.insankaynaklari.com/cn/contentbody.asp?bodyID=249 (Kasım 2005)

Tablo 2.11. Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

	Geleneksel değ. skl	Sıralama	Dav. Bek. Skl.	Dav.gözl.skl.	AGY
Değerlendirmelerin doğruluğu	düşük	düşük	yüksek	yüksek	Yüksek
Personel kararlarına katkısı	orta	yüksek	orta	orta	Orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	düşük	orta	yüksek	yüksek	Yüksek
Yetiştirme geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı	Çok düşük	Çok düşük	yüksek	yüksek	Orta
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	düşük	Çok düşük	yüksek	yüksek	Orta/yüksek
Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	düşük	düşük	orta	orta	Orta/yüksek
Değerlendirilenleri motive etme gücü	düşük	düşük	orta	Orta/yüksek	Yüksek
Değerlendirilen tarafından kabulü	Düşük/orta	Düşük/orta	yüksek	yüksek	Yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	Düşük/orta	düşük	yüksek	yüksek	Yüksek
Değerlendirenlerden gerektirdiği beceriler	düşük	Düşük/orta	orta	orta	Yüksek

Kaynak: Uyargil, s., 53

2.2. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLAR

Günümüzde bir çok şirkette performans değerlendirme çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Fakat bu değerlemelerin her birinin doğru ve etkin sonuçlar verdiğini söylemek hatalı olacaktır. Performans değerlendirme, zaman isteyen zorlu bir süreçtir ve bu sürecin en önemli noktası sonuçların gereken yerlerde etkin kullanılabilmesidir. Performans değerlemenin temel amaçlarından biri de, çalışanların eksikliklerini belirleyerek bu eksiklikleri gidermek için gerekli çalışmaların yapılmasını sağlamaktır. Eğer elde edilen sonuçlar, eksikliklerin giderilmesi için kullanılmıyorsa, o zaman etkin

bir performans değerlemeden bahsetmek mümkün değildir. Böyle bir durumda, yönetimin elinde sadece belirli kriterlere dayalı sayısal verilerden başka bir şey olmayacaktır. Önemli olan bu verilerin insan kaynakları departmanı tarafından, eğitime, ücretlendirmeye, kariyere, iş rotasyonuna, iş zenginleşmesine, işten çıkartma vb. önemli alanlara yansıtılabilmesidir. Eğer bu etkin bir şekilde yapılabiliyorsa, o zaman amacına ulaşmış bir performans değerlemeden bahsetmek mümkün olacaktır.

ABD 1977’de yapılan bir araştırmada 696 kuruluşa soru belgesi gönderilmiş ve bunlardan 216’sından yanıt toplanmıştır. Sonuçlara göre başarı değerlemenin alanları şöyledir:

Tablo 2.12. Performans Değerlemenin Kullanım Alanları

AMAÇ	KÜÇÜK KURULUŞLAR	BÜYÜK KURULUŞLAR	TOPLAM ORTALAMA
Ücret	80.6	62.2	71.3
Başarı Geliştirme	49.7	60.6	55.2
Bilgi Sağlama	10.6	37.8	29.3
Yükselme	29.1	21.1	25.1
Veri Kaynağı	11.4	10	10.7
Eğitim	8	9.4	8.7
İş Aktarması	7.4	8.3	7.9
İşgücü Planlama	6.3	6.1	6.2
İşten Çıkartma	2.3	2.2	2.3
Araştırma	2.9	0	1.4

Kaynak: Ataay, s., 238

Tablo 2.12’ye göre başarı değerlendirme sonuçları daha çok işletmede çalışanların ücret düzeylerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Günümüzde performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanları aşağıdaki başlıklar şeklinde özetlemek mümkündür.

2.2.1. Stratejik Planlama

Strateji yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreyle karşılıklı uyum içerisinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. İşletmelerin, rakipleriyle mücadele edebilmeleri ve amaçlarını yerine getirebilmeleri için bir stratejiye ihtiyaçları vardır²³⁰. Ve bu stratejilerini çalışanlarına benimsetmelidirler. Bunun için işletmeler stratejileri doğrultusunda ilk önce genel hedefler belirlemektedirler. Daha sonra bu hedefleri ilgili işletme bölümlerinin üst yöneticilerine bildirmektedirler. Ve üst yöneticilerde bu hedeflere ulaşmak için her çalışana bireysel hedefler oluşturmaktadırlar. Bu süreç performans değerlemede yer alan amaçlara göre yönetim sisteminin de önemli bir bölümünü oluşturmaktadır²³¹.

Performans değerlendirme çalışmaları organizasyon hedeflerinin çalışana duyurulmasında önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Performans değerlendirme çalışmaları sırasında üst ile çalışan bir araya gelerek çalışanın belirli periyotla sınırlı olan hedeflerini belirlemektedirler. Bu hedeflerin belirlenmesi sırasında organizasyon stratejileri de gözönünde bulundurulmaktadır. Bu sayede işletmelerin stratejileri doğrultusunda oluşturulan organizasyon hedefleriyle çalışanların sahip olduğu bireysel hedefler birbiriyle uyumlaştırılmaktadır.

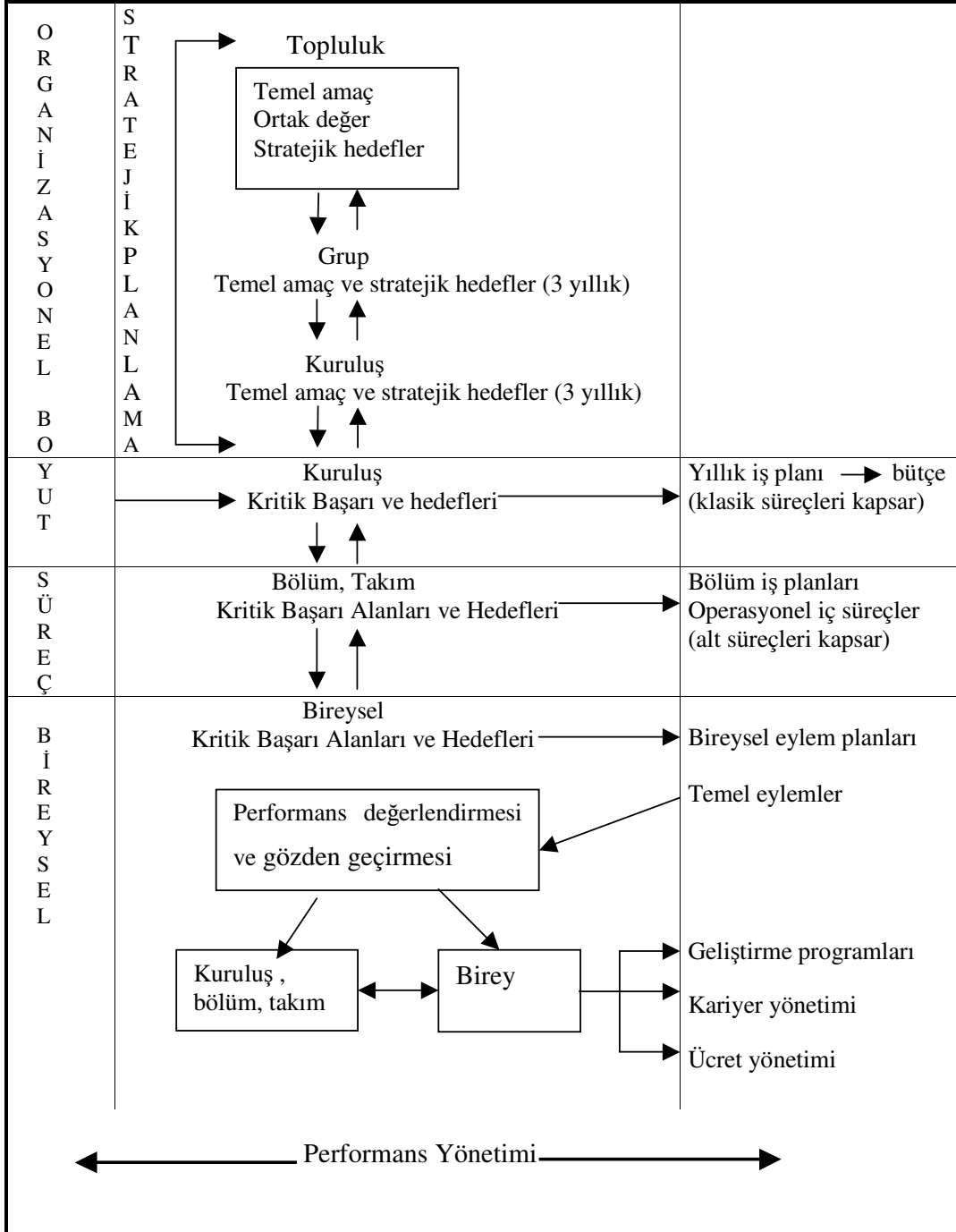
Kısacası, gerçekleştirilen performans değerlendirme işletmenin stratejik planlarıyla uyumlu olmakta ve yönetim için önemli olan stratejik noktaların çalışanlara duyurulmasında ve paylaşılmasında aracılık etmektedir²³².

Arka sayfadaki şekil 2.4’de, performans değerlendirme çalışmaları ile stratejik planlama arasındaki ilişki şekilsel olarak anlatılmaya çalışılmıştır.

²³⁰ Recai Coşkun, **Stratejik Yönetim Ders Notları**, Sakarya Üniversitesi, 2002, s. 4

²³¹ Uyargil, s. 45

²³² Fındıkçı, s. 339



Şekil 2.4. Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi Arasındaki Bütünsellik

Kaynak: Nilsen Altıntaş, “Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu:Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları”, [www. ntvmsnbc. com/news/296410.asp](http://www.ntvmsnbc.com/news/296410.asp) (Kasım 2005)

2.2.2. Değerleme Sonuçlarının Rotasyon, İş Zenginleştirme Ve İş Genişletmesi Gibi Alanlarda Kullanılması

Bireysel performansı iki ana öge belirlemektedir. Bunlar yetenekler ve güdülerdir. Yetenek, bir bölümüyle doğuştan kazanılmış, bir bölümüyle sonradan eğitim ve deneyimlerle geliştirilmiştir. Güdüler ise dinamik karakterli bir etmendir. İşletmelerde güdüleme genellikle üst yönetimin işi olarak görülmektedir.

Yöneticiler çalışanlarının bireysel performansını arttırabilmek amacıyla birçok yöntem kullanmaktadır. İş zenginleştirme, iş genişletme ve iş rotasyonu da bu yöntemler arasında yer almaktadır²³³. Bu yöntemleri kısaca tanımlamak mümkündür.

İş rotasyonu, çalışanların organizasyon içindeki yerlerinin dikey olarak değil yatay olarak değiştirilmesidir. Organizasyonların, çalışanları motive etmek için iş rotasyonu uygularken çok dikkatli olması, rotasyona tabi tutulan elemanlar arasındaki dengeyi gözetmesi ve onların kendilerini kullanılmış yada oyuna getirilmiş hissetmemesini sağlaması gerekmektedir.

İş rotasyonunun etkili olabilmesi için, rotasyona tabi tutulan elemanların yeni mesleki bilgi ve beceriler kazanacak olmasına dikkat edilmeli, bunun için de performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması gerekmektedir.

İş zenginleştirilmesi ise, dikey iş yüklemesidir. İş zenginleştirme, çalışanları kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol etmek ve denetlemekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler verilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir²³⁴.

Gerçekleştirilen performans değerlendirme çalışmalarıyla elde edilen veriler sayesinde, çalıştığı işte mutsuz olduğu için verim alınamayan kişiler tespit edilmektedir. Eğer bu kişiler işletme açısından büyük öneme sahip ise, yani işletme için vazgeçilemeyecek kişiler ise bu kişilere uygulanacak iş zenginleştirme, iş genişletme veya iş rotasyonu

²³³ Tahire Ünsal, **İnsan Kaynakları Planlaması Ders Notları**, İstanbul: Yıldız Teknik Üni., 2005

²³⁴ Palmer, s. 82,83

çalışmaları ile daha verimli çalıştığı işe yerleştirilmeleri mümkün olmaktadır. Bu sayede çalışanların işletmeye olan faydaları optimal düzeye çıkartılmış olmaktadır²³⁵.

İş zenginleştirme, iş genişletme ve rotasyon çalışmaları sadece işinden mutsuz olan çalışanların verimlerini arttırmak için kullanılmamaktadır. Performans değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda, çalışanların eksik yönlerini giderecek bir eğitim aracı olarak kullanılabilmesi gibi, performans sonuçları iyi olan çalışanları gelecekte daha önemli görevlere hazırlamak ve potansiyellerini geliştirmek amacıyla da kullanılmaktadır.

Kısacası iş zenginleştirme, iş genişletme veya iş rotasyonu çalışmaları işgörenlerin motivasyonunu sağlamak, çalışanların eksik yönlerini gidermek ve ileri düzey görevlere hazırlamak amacıyla bir eğitim aracı olarak da kullanılmaktadır.

Bu çalışmaları uygularken önemli olan doğru çalışanları seçebilmektir. Bunun için de performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarından faydalanmak gerekmektedir. Performans değerlendirme çalışmaları işgörenlerin eksik ve üstün yönleri hakkında yöneticiye bilgi vermenin yanı sıra, üst yönetimin çalışanları hakkında bilgi edinerek onları daha iyi tanımasına da yardımcı olmaktadır. Bu sayede alınan kararların etkinliğinin artması sağlanmaktadır.

Bu nedenle iş zenginleştirme, iş genişletme veya iş rotasyonu çalışmalarının etkinliği performans değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilen bilgilerin etkinliğiyle yakından ilgili olmaktadır.

2.2.3. Sözleşme Yenileme Veya İşten Çıkartma

Performans değerlendirme sonuçları sayesinde, kişilerin işten çıkartılması ve işe devam etmesi hakkında ki kararların alınması kolaylaşmaktadır. Fakat dikkat edilmesi gereken nokta, işten çıkartma veya işe devam gibi önemli kararların sadece performans değerlendirme sonuçlarına göre alınmaması gereğidir. Değerleme çalışmaları bu konularda

²³⁵ Fındıkçı, s. 340

alınacak kararı destekleyen bir veri kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, yapılan değerlemede sürekli olumsuz sonuç alan bir kişinin işten çıkartılma olasılığı diğer çalışanlara oranla daha yüksektir. Fakat bu sonuç onun kesin olarak işten çıkartılması gerektiği anlamına gelmemelidir²³⁶.

2003 Yılında yeniden düzenlenen 4857 sayılı iş kanunuyla birlikte, otuz yada daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde, en az altı aylık kıdeme sahip olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yetersizliğinden veya davranışlarından yada işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayandırmak zorundadır²³⁷.

Kısacası işgörenin işçiyi işten çıkartabilmesi için, onun olumsuz performans sonuçlarını işten çıkartma sebebi olarak göstermesi gerekmektedir. Bu madde çalışanların haksız yere işten çıkartılmasını engellemek amacıyla çıkartılmıştır. Yani, performansı düşük olan her çalışanın işten çıkartılacağı anlamını taşımamaktadır.

İşten çıkartma kararları alınırken performans değerlendirme sonuçları alınan kararları desteklemek amacıyla kullanılmalıdır. Bu kararın alınmasındaki ilk etken olmamalıdır. Böyle kararlar için mutlaka farklı verilerden de faydalanmak gerekmektedir .

2.2.4. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Eğitim, yeni kuşakların toplum yaşayışında yerlerini almak için hazırlanırken gereken bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine ve kişiliklerini geliştirmelerine yardım etme etkinliğidir. Bir başka tanıma göre eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir²³⁸. Genel anlamda eğitim, bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır²³⁹.

²³⁶ Uyargil,s. 8

²³⁷ **4857 Sayılı İş Kanunu**, BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları: 32, İstanbul, 2003, s., 13

²³⁸ Ercan Duygulu, "Eğitimin Çalışma Yaşamında ve Kariyer Üzerindeki Rolü", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, 2004

²³⁹ Tutum, s.117

Bilgi toplumu içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için, yenilik, yaratıcılık ve farklılık gibi kavramları benimsemesi gerekmektedir. Bu önemli üç noktanın yerine getirilebilmesi için sürekli olarak değişimlerin gözlemlenmesi ve bu değişimlerin eğitim faaliyetleri aracılığıyla çalışanlara aktarılması gerekmektedir. Bu nedenle günümüz yöneticilerinin en önemli sorumluluklarından biri de çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını karşılamaktır²⁴⁰. Kurumlardaki eğitimin temel amacı öğrenmeyi sürekli kılmak, kısacası öğrenmeyi öğretmektir.

Eğitimin önemi kadar kurum içinde duyulan eğitim ihtiyacının konuları, bunların nasıl belirleneceği ve hangi yollarla giderileceği de önemlidir. Her etkinlikte olduğu gibi eğitim çalışmalarının da, amaç, yöntem ve varılacak sonuçlar bakımından çok önceden planlanması gerekmektedir. Eğitim ihtiyaçlarını belirlemeden gelişmiş güzel yapılan, standart hale gelmiş eğitim çalışmaları çalışanların gelişimi için hiçbir fayda sağlamayacaktır²⁴¹.

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde çeşitli yöntemler ve kaynaklar kullanılmaktadır. Bazı yöntemlerde çalışanlar eğitim programlarına kendileri aday olabilmekte ve eğitimlere kendi istekleriyle katılabilmektedirler. Bazılarında ise, yönetici astının hangi eğitim programına katılması gerektiği konusunda ilgili birimlere bilgi vermektedir²⁴².

Eğitim ihtiyaçlarında yöntem ne olursa olsun kullanılacak kaynaklar hemen hemen aynıdır. Bu kaynakları, performans değerlendirme faaliyetleri sonuçları, eğitime tabi tutulacaklarla onların amirlerinin görüş ve düşüncelerinin saptanmasına yönelik soru kağıtları, özel olarak düzenlenmiş testler ve danışma kurulları olarak sıralamak mümkündür²⁴³.

İşletmelerin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için kullandıkları en önemli kaynak, ihtiyaç analizleridir. İhtiyaç “bu nedir” ile “ne olmalı” arasındaki eksiklik olarak

²⁴⁰ Fındıkçı, s. 225

²⁴¹ Fındıkçı, s. 255

²⁴² Uyargil, s. 7

²⁴³ Tutum, s. 131

tanımlanmaktadır. İhtiyaç analizleri bu eksiklikleri ortaya çıkartarak bu eksikliklerin eğitimle ortadan kaldırılıp kaldırılamayacağını araştırmaktadır.

İhtiyaç analizleri²⁴⁴,

- Hangi eğitimin, çalışanların işleriyle ilgili olduğuna karar vermeyi,
- Hangi eğitimin performansı geliştirebileceğine karar vermeyi,
- Eğitim ihtiyaçlarını, örgütsel sorunlardan ayırmayı kolaylaştırarak eğitim programlarını geliştirmek için gerekli ön bilgiyi sağlamaktadır.

Bu analizler “örgüt analizi”, “bilgi, beceri ve yetenek analizi” ve “kişi analizi” olmak üzere üç ana bölümden oluşmaktadırlar.

Örgüt analizi, örgütün uzun ve kısa vadeli hedeflerinin ve bu hedeflerin gerçekleşmesini etkileyebilecek etmenlerin belirlenmesi ile başlamaktadır. Bu analiz, örgütün hedeflerini, kaynaklarını, eğitimin transfer edileceği ortamı ve eğitimi sınırlayabilecek iç ve dış koşulları kapsamaktadır.

Görev, bilgi, beceri ve yetenek analizi, programa katılacak kişilerin yaptıkları işin analizidir. Bu analizin birinci adımını, belli bir işi yapan kişinin görev sorumluluklarının belirlenmesi oluşturmaktadır. İkinci adımda ise, görevler daha ayrıntılı bir şekilde tanımlanmakta ve bu görevleri yerine getirmek için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenek düzeyleri belirlenmektedir.

Kişi analizi, yapılması gerekli olan görevlerin belli bir çalışan tarafından ne kadar iyi yapıldığıyla ilgili bilgi vermektedir. Bu aşamada, görevin yerine getirilebilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerin tespit edilmesine dayanmaktadır. Ama bu aşamada, önemli olan çalışmaların içeriği daha da belli olmaktadır²⁴⁵.

²⁴⁴ Koç Bank Oryantasyon Eğitimi Dokümanları-Mayıs 2004

²⁴⁵ Ergin, s. 107

İhtiyaç analizleri sonucunda şu bilgiler elde edilmektedir²⁴⁶;

- İş konusu; işin özellikleri nelerdir ve bu kurumun faaliyetlerine nasıl katkıda bulunmaktadır? İşin kuruluşun başarısına doğrudan yada dolaylı etkileri nelerdir?
- Yöntemler; iş nasıl yapılmalıdır? İşin yapılması hangi görevleri veya adımları kapsar?
- Kaynaklar; bu görevleri gerçekleştirmek için hangi kaynaklar kullanılmaktadır?
- Koşullar; iş hangi koşullar altında yerine getirilmektedir? Çalışanlar yardım alabilmekte midir? Ekip olarak mı yalnız mı çalışmaktadırlar? Ne kadar yakından gözetilmektedirler?
- Standartlar; işi yada görevi yapan kişilerden ne beklenmektedir? Bu işte hata yapılmasının sonuçları nelerdir?

Elde edilen bu bilgiler sayesinde çalışanların olumsuz performans sonuçlarının sebepleri kolayca belirlenerek, bu olumsuzluğun ne tarz bir eğitimle çözülebileceğine karar verilmektedir.

Birçok işletmede çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için özel olarak hazırlanmış formlar ve analizler kullanılmaktadır. Fakat bu çalışmaların çok fazla maliyet ve zaman gerektirmesi dolayısıyla her işletmenin bu analiz ve formlar çerçevesinde eğitim ihtiyaçlarını belirlemesi beklenemez. Bu tarz organizasyonlarda eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla temel kaynak olarak performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır²⁴⁷.

Performans değerlendirme çalışmaları sırasında yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim olmaktadır. Bu iletişim sayesinde yönetici astını daha yakından tanıma, eksik ve üstün yönlerini görme fırsatını yakalamaktadır. Bu sayede performans düzeyleri düşük olan astların bilgi ve beceri eksiklerini gidermeleri sağlanırken, performans düzeyleri yüksek olduğu için üst düzey görevlere atanan astların ise yeni görevlerle ilgili ihtiyaç duyacakları yeni bilgi ve becerileri elde etmeleri için hangi eğitimleri almaları gerektiği daha objektif ve etkin şekilde belirlenmektedir. Performans değerlendirme çalışmaları

²⁴⁶ Koç Bank Oryantasyon Eğitimi Dokümanları-Mayıs 2004

²⁴⁷ Uyargil, s., 7

sırasında gerçekleştirilen geribildirim mülakatları sayesinde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecine çalışanların katılımı da sağlanmaktadır. Bu da çalışanların eğitim faaliyetlerini daha kolay benimsemesini sağlayarak, eğitim sonuçlarının etkinliğini arttırabilir. Ayrıca, eğitim ihtiyaç analizleri sırasında gözden kaçabilecek olan bir çok nokta da ast ile üstün karşılıklı olarak düzenledikleri geribildirim mülakatları sayesinde daha net belirlenebilir.

Performans değerlendirme sonuçları eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi için önemli bir kaynaktır. Fakat performans değerlendirme sonuçlarının, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılabilmesi için elde edilen sonuçların çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaracak nitelikte olması gerekmektedir. Değerleme sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliliği eğitim faaliyetlerinin güvenilirliğini ve geçerliliğini etkilemektedir²⁴⁸.

Organizasyonlarda eğitim ihtiyaç analizlerinin kullanılması durumunda performans değerlendirme sonuçları, bu analizlerden elde edilen sonuçları tamamlayıcı ve destekleyici bir nitelikte kullanılabilir. Bu sayede performans değerlendirme sonuçları, kişilerin başarı düzeylerini ölçmenin yanında, eğitim eksikliklerini de belirlemekte ve sonuçlara dayalı olarak uygulanması düşünülen eğitim programları sayesinde bu eksikliklerin giderilmesini sağlayarak, performansın ve hedeflere ulaşma etkinliğinin arttırılmasını sağlamaktadır.

İşletmelerin çalışanlarının eğitimlerine verdikleri önemi ve bu alanda gerçekleştirdikleri faaliyetleri gösterebilmek amacıyla, finans sektöründe yer alan ve eğitime önemli derecede bütçe ayıran bir işletmenin eğitim departmanı analizi **EK.2**'de örnek olarak verilmiştir. Bu analizde, öncelikle kuruluşun eğitim departmanının sahip olduğu fonksiyonlar açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra uygulanan eğitim süreci bir örnek yardımıyla geniş bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonuna eğitim bitiminde eğitime katılanlara uygulanan eğitim değerlendirme formu örneği de eklenmiştir.

²⁴⁸ Tutum, s.131

2.2.5. Değerleme Sonuçlarının Kariyer Geliştirme Faaliyetlerinde Kullanılması

Modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için kariyer planlama uygulamalarına yer vermeleri, gerek örgütsel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından büyük önem taşımaktadır²⁴⁹.

Kariyer, bir kişinin iş ile ilgili pozisyonuna bağlı olarak yaşam boyunca izlediği süreç²⁵⁰, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla deneyim ve yetenek kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık elde etmek olarak tanımlanabilmektedir²⁵¹. Kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetler ile ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi olarak da tanımlanan²⁵² ve bir kişinin tüm çalışma yaşamını kapsayan bir süreçtir.

Bu süreç içerisinde kariyer yönetimi ve kariyer planlaması gibi bazı kavramlar bulunmaktadır.

Kariyer yönetimi, çalışanların²⁵³;

- İlgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri,
- Organizasyon içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri,
- Kariyer hedeflerini belirledikleri,
- Bu hedeflerini gerçekleştirmek için faaliyet planları hazırladıkları bir süreçtir.

Kariyer yönetimi, bireyin organizasyon kültürünü benimsemesi, organizasyonun amacı ile örtüşmesi, iş doyumunu ve işte kalması için belirleyici bir faktördür ve bu yönetsel yaklaşım çalışanın potansiyelini maksimize etmek için başvurulan bir uygulamadır²⁵⁴.

²⁴⁹ “Performans Değerlemenin Kullanım Alanları”, <http://www.mmo.org.tr/endustrimuhendisligi/2002/2/makale/performans.Htm>.(Eylül 2005)

²⁵⁰ Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human Resource Management**, 9 th baskı, Cincinnati USA: South Western College Publishing, 2000,s. 367

²⁵¹ Turgay Uzun, “İnsan Kaynakları Yönetiminde etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, 2003

²⁵² “Birey ve Kariyer Yönetimi”, http://www.mcozden.com/bky_02htm.(Eylül 2005)

²⁵³ Saika Şahinöz, **Kariyer ve Kariyer Yönetimi**, İstanbul:Yıldız Teknik Üni. Eğitim Dersi Ödevi, 2004, s.3

²⁵⁴ Turgay Uzun, “İnsan Kaynakları Yönetiminde etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması”, *Endüstri İlişkileri ve İky Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, 2003

Bu uygulama, bir çalışanın bulunduğu konumun farkında olmasını, bir sonraki adımın ne olacağını bilmesini, geleceğini öngörebilmesini ve uygun hazırlıkları yapabilmesini sağlamaktadır. Bu sayede çalışanı işe ve kuruma bağlayarak motivasyonunun artması sağlanmaktadır²⁵⁵.

Kariyer yönetimi, kişiler şirkette işe başladığı anda, kişilere hedefleri ve gelecekte varmak istedikleri statüler hakkında bilgi toplamak amacıyla doldurtturulan formlar ile başlamaktadır. Ve çalışma süresince performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen verilerle devam etmektedir.

Kariyer yönetimi, çalışanların, insan kaynakları bölümünün ve üst yönetimin ortak çaba sarf etmelerini gerektiren, paylaşılan bir sorumluluktur²⁵⁶.

Kariyer yönetiminin önemli bir bileşeni de kariyer planlamasıdır. Kariyer planlaması, bireyin örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek, bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir²⁵⁷. Bir başka deyişle, çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve güdülerinin geliştirilmesi ile, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin yada somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır²⁵⁸.

Bireysel kariyer planlaması, örgütlerde motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturan bir unsur olarak, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması halini almaktadır.

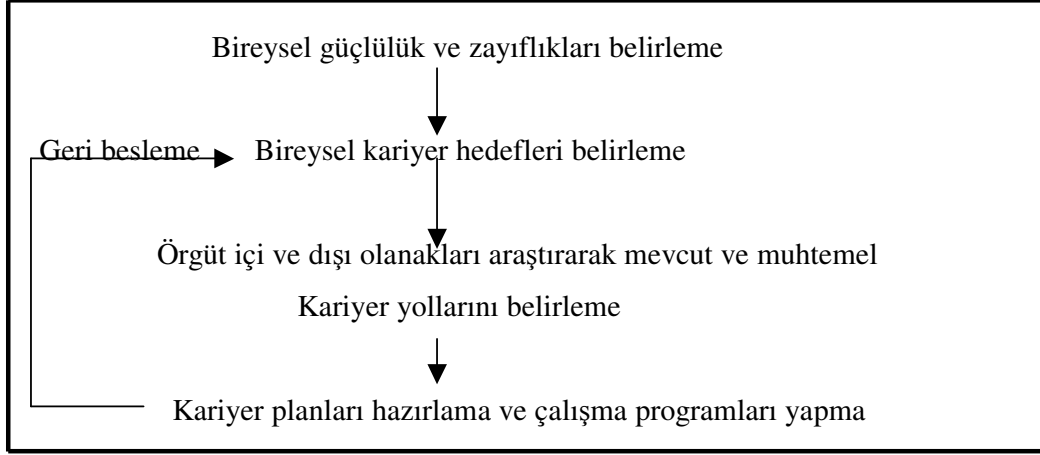
Kariyer planlaması kavramı kişinin iş yaşamına girmesi, yeni bir işe atanması, transferi, terfisi gibi kariyer seçimlerini ifade etmektedir. Kariyer planlaması süreci beş aşamadan oluşmaktadır.

²⁵⁵ Seçil Taştan, “Kariyer yönetimi”, http://www.humanresourcesfocus.com/iky_06.asp.(Kasım 2005)

²⁵⁶ Damla Zaimler, “Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar?”, http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=413(Kasım 2005)

²⁵⁷ Taştan,http://www.humanresourcesfocus.com/iky_06.asp(Kasım 2005)

²⁵⁸“ Bireysel Kariyer Planlamada İnsan Kaynaklarının Rolü”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=4268>(Kasım 2005)



Şekil: 2.5. Bireysel Kariyer Planlama Süreci

Kaynak: Turgay Uzun, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, *Endüstri İlişkileri ve İky Dergisi*, cilt:5, sayı:2, 2003

İlk aşamada çalışanların üstünlük ve zayıflıkları belirlenmektedir. Bu aşama için performans değerlendirme çalışmaları sonuçları büyük önem taşımaktadır. İkinci aşamada çalışanların üstün ve zayıf olduğu noktalar gözönünde bulundurularak kariyer hedefleri belirlenmektedir. Bu noktadan sonra bireyin çalıştığı yerdeki kariyer imkanlarının ne olduğu araştırılmakta, eğer örgüt içinde yeterli kariyer geliştirme imkanları yoksa, örgüt dışı imkanların araştırılması aşamasına geçilmektedir. Belirlenen kariyer yollarına ulaşmak için hazırlıklar yapma, hangi yollardan amaçlanan hedefe ulaşabileceğinin tespit edilmesi de dördüncü aşamayı oluşturmaktadır. Ve son olarak da hedeflerin belirlenmesi için geribildirim verme aşaması gelmektedir²⁵⁹.

Kariyer planlaması çalışmalarının amaçlanan hedeflere ulaşabilmesi için hem organizasyonun, hem de bireylerin bazı sorumlulukları üstlenmesi gerekmektedir. Bu sorumluluklar aşağıdaki tablo 2.13’de maddeler halinde gösterilmektedir.

²⁵⁹ Turgay Uzun, “İnsan Kaynakları Yönetiminde etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması”, *Endüstri İlişkileri ve İky Dergisi*, cilt:5, sayı:2, 2003

Tablo 2.13. Kariyer Geliştirme Sorumlulukları

Organizasyonun sorumlulukları	Bireylerin sorumlulukları
<ul style="list-style-type: none">• Çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru bir şekilde saptamak• Organizasyonun sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek• İçeriden terfi politikası uygulamak• Elemanları kendilerine uygun işlere yerleştirmek• Elemanlara meslek danışmanlık hizmetleri sağlamak• Yardım ve değerlendirme programları hazırlamak, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme politikaları uygulamak, kariyer planlama grupları oluşturmak• Çalışanlara seçenekli ek olanaklar sağlamak• Çalışanlara eğitim olanakları sağlamak ve bu konudaki çabalarını desteklemek	<ul style="list-style-type: none">• Kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak• Mesleki gelişim etkinliklerinde belirli bir rol almak• İhtiyaçlarını, değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek• Yeni fırsatlar aramak• Organizasyonun sağladığı araçlardan yararlanmak• Bütün seçenekleri araştırmak• Kişisel hayatındaki, mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değişiklikleri anlamak

Kaynak: Palmer, s. 89

Kariyer planlama sistemlerinin yararlı olabilmesi için taşıması gereken bazı özellikler bulunmaktadır²⁶⁰.

- Üst yönetim tarafından ciddiye alınıp desteklenmelidir,
- Kariyer geliştirme planları, yöneticiler ve personel müdürleri tarafından ayrıntılı bir şekilde düşünülmelidir,
- Eğitim ve gelişim programları hazırlanırken her bir elemanın ihtiyaçları dikkate alınmalıdır,

²⁶⁰ Palmer, s., 75-78

- Kariyer geliştirme planları performans değerlendirme çalışmalarıyla birlikte yapılmalıdır. Bu sayede çalışanların ve üstlerin kısa ve uzun vadeli hedefler belirlemesine yardımcı olmakta ve kariyer ile ilgili kararların etkinliğini arttırmaktadır.

Kariyer geliştirmede dikkat edilmesi gereken en önemli ölçekler kişinin yetenekleri, iş başarısı ve performans düzeyi olmalıdır. Tüm kariyer planlama ve kariyer yönetimi uygulamaları arasında, en başta gelen ve insan kaynakları için en çok yarar sağlayacak olan sistem performans değerlendirme sistemidir.



Şekil 2.6. Kariyer Geliştirme Sistemi

Kaynak: Uyargil, s. 6

Şekil 2.6’da görüldüğü gibi, kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi gibi faaliyetler nedeni ile sürekli olarak performans yönetimi sistemi ile ilişki içerisinde²⁶¹.

²⁶¹ Uyargil, s.7

Örgüt içerisinde çalışanların yükselmeleri, yükseldikleri işle ilgili gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine gidilmesi kararlarının alınmasında performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler veri kaynağı olarak kullanılmaktadır.

Geçerli ve güvenilir performans değerlemeleri kimin terfi etmesi gerektiği, küçülme durumunda kimin işletme için fazla olduğu ve eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirleme gibi keskin sorular karşısında ihtiyaç duyulan verileri sağlamaktadır.

Çoğu zaman organizasyonlarda statü olarak yükseltilmesi gerektiği halde belirli yerde kalan, belirli statüye getirildiği halde orayı beğenmeyen, başarılı ve mutlu olamayan çalışanlar vardır. Bu veriler işletmenin verimliliğini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu etkiyi olumlu yöne çevirmek için, kariyer planlamasında mutlaka performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması gerekmektedir²⁶².

Bir çalışanın kariyer planının oluşturulabilmesi için, o çalışanın üstünlüklerinin veya zayıflıklarının çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Bunun içinde astın çok iyi tanınması gerekmektedir. Performans değerlendirme çalışmaları da üst ile ast arasında oluşturduğu etkin iletişim sayesinde üste astını tanıma konusunda büyük yardımlarda bulunmaktadır.

Ayrıca sistematik bir kariyer yönetimi sistemi bulunmayan işletmelerde terfi, tayin, transfer gibi kariyer ile ilgili kararların alınması tamamen performans değerlendirme çalışmaları sonuçları doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

2.2.6. Değerleme Sonuçlarının Ücretlere Yansıtılması

Ücret, iş değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilen kök ücret ile çalışanın performansı ve sahip olduğu yetenek becerilerini yansıtan ek ödemeler toplamı olarak tanımlanmaktadır²⁶³. Ücret genel olarak, işgörenin bedensel ve zihinsel emeği karşılığında ödenen bedeldir.

²⁶² Fındıkçı, s. 343

²⁶³ Bilgiç Tak, “Ücret Sistemlerini Toplam Kalite Yönetimiyle Uyumlaştırmaya Yönelik Öneriler”, *Endüstri İlişkileri Ve İnsan kaynakları Dergisi*, cilt:1, sayı:1, 1999.

Ücret çalışanlar için bir gelir kaynağıdır. Bu gelir ile çalışanlar ihtiyaçlarını gidermeye, durumlarını iyileştirmeye ve sosyal güvenliklerini sağlamaya çalışırlar. İşverenler açısından ücret bir maliyet gideri ve çalışanları güdüleme etmenidir. Devlet açısından ise ücret düzeyleri, sosyal ortamı, fiyatları, istihdam hacmini ve ekonominin gelişme hızını yakından etkileyen bir etmendir²⁶⁴.

İşletmenin izlediği politikalardan veya işletmenin dış çevresinden kaynaklanan bazı faktörler, işletmelerde personel ücretlerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Bu faktörleri, işgücü pazarının koşulları, piyasa ücret düzeyleri, enflasyon, toplu pazarlık düzeni ve devletin etkisi gibi dışsal faktörler ile, işverenin ödeme gücü, iş değerlemesi ve performans değerlemesi çalışmalarının uygulanmasının yanı sıra çalışan motivasyonunu sağlamak amacıyla uygulanan ücret politikalarını da işletme içi faktörler olarak gruplandırmak mümkündür²⁶⁵.

Ücretlendirme yönetiminin gelişmiş ilke ve tekniklerini uygulayan işletmelerde ücrete ilişkin kararlar alınırken gerçekleştirilmesi gereken aşamalar aşağıdaki gibidir.

1. Ücretlendirme bütçesinin hazırlanması,
2. Ücret politikası, iş gücü piyasası koşulları gibi dışsal faktörler ve hazırlanmış olan bütçeye göre ücret yapısının ayarlanması,
3. Performans düzeyleri, işteki ve şirketteki kıdemi ve ücret yapısındaki mevcut konumu dikkate alınarak çalışanların ücret yapısındaki yerlerinin yeniden belirlenmesi .

Bu tür faaliyetlerden oluşan ücret programının asıl amacı, kişinin bulunduğu ücret sınıfı ile performans sonuçları arasında uyum sağlayabilmektir²⁶⁶.

²⁶⁴ Gizem Akalp, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bakış", *Endüstri ilişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, cilt:5, sayı:1, 2003

²⁶⁵ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, "Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri", <http://www.insankaynaklari.com/cn/content/Body.asp?BodyID=226> (Kasım 2005)

²⁶⁶ Ayşe Ünal, **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara: Kamu İş Sendikası Yayını, 1998, s. 18

Kurumların uyguladıkları ücret ve ödüllendirme sistemlerinden çeşitli beklentileri bulunmaktadır²⁶⁷.

- İstenen nitelikteki kişilerin şirkete çekilebilmesi ve sonrasında elde tutulabilmesi,
- Ücret stratejisinin maliyeti yönetebilen, kontrol edebilen bir yapıya sahip olması,
- Çalışanların daha iyi performans sergilemeleri konusunda motivasyon unsuru yaratabilmesi olarak sıralanabilmektedir.

Bu beklentileri gerçekleştirebilmek için ilk önce çalışanların kuruma olan güvenlerini sağlamak gerekmektedir. Bunun için ücretlendirme mümkün olduğunca objektif kriterlere dayandırılmalıdır. Çalışanlar ne kadar ücret aldıkları kadar, neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynayacağını, performansın ücrete nasıl yansıdığını ve statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmelidirler. Aksi halde çalışanların kuruma olan güveni sarsılabilmektedir²⁶⁸.

Günümüz işletmelerinde kullanılan performansa dayalı ücret sistemleri çalışanın kuruma olan güvenini sağlamak için kullanılan önemli bir araçtır. Bu sistem, çalışanların performansındaki farklılıkları kişiselleştirerek verimi arttırmayı amaçlamaktadır.

Bireysel performansa dayalı ücret, çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırmak amacıyla bireysel performans ile ücret arasında ilişki kurulması olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle, çalışanlara, iş değeri yerine, çalışanın performans düzeyine göre ücret ödenmesidir²⁶⁹.

Performansa dayalı olarak oluşturulan ücret sistemleri özendirici ve liyakata dayalı ücret sistemleri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Özendirici ücret sistemlerinde ücret ile performans arasındaki ilişki standartlar yada satış hacmi, hata oranı gibi doğrudan göstergelere göre belirlenmektedir. Özendirici ücret performansla direkt olarak ilişkilendirilmekte ve çalışanın toplam ücretinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

²⁶⁷ Hakan Hızır, “Değişken Ücret Yaklaşımları”, <http://www.ntv.com.tr/news/299053.asp>(Kasım 2005)

²⁶⁸ Fındıkçı, s. 352

²⁶⁹ Mehmet Hüseyin Bilgin, “Bireysel Performansa Dayalı Ücret Ve Verimlilik”, *Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Dergisi*, Cilt:16, Sayı:1, Ocak 2002, s.4

Liyakata dayalı ücret sistemlerinde ise daha dolaylı performans kriterlerine başvurulmaktadır. Ve sistemde amaç, kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde ücret yapısını bozmadan belirli bir değişiklik yapmak olduğu için, çalışanın eline geçen toplam tutarın ancak küçük bir kısmı bu ücret sisteminden etkilenmektedir²⁷⁰.

1980'lerin başlarında ön plana çıkmaya başlayan bireysel performansa dayalı ücret, ABD ve Avrupa ülkeleri başta olmak üzere birçok ülkede uygulanmaktadır. Bu sistem, özellikle sendikasıız ve büyük organizasyonlar ile hizmet sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlarda uygulanmaktadır. Fakat ödüllendirme ve terfilerde performans sonuçları yerine kıdemi ön plana alan Japonya gibi ülkelerde bu sistem uygulanmamaktadır²⁷¹.

Bireysel performansa dayalı ücrette, performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmının alınan performans puanına göre belirlenmesi esastır. Bu nedenle, performansa dayalı ücret sistemlerinin başarıyla uygulanabilmesi için, bireysel performansın adil, objektif ve rasyonel bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Kısacası, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış performans değerlendirme sonuçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için gerçekleştirilen değerlendirme çalışmalarında seçilen kriterler nesnel, sonuçlara yönelik, ölçülebilir, sayısal ve somut olmalıdır. Bu sayede kriterlerin astlar tarafından algılanması kolaylaşmaktadır²⁷². Performans değerlendirme sürecinde meydana gelen değişimlerden çalışanlar haberdar edilmeli, hedef belirleme sürecine çalışan katılımı da sağlanmalıdır. Değerlemeye katılan yöneticilerin değerlendirme hakkında eğitim almaları sağlanarak değerlendirme hatalarına düşmeleri engellenmelidir. Ayrıca çalışanlar için bir itiraz prosedürü oluşturulmalıdır²⁷³.

Performans değerlendirme çalışmaları sağlıklı bir şekilde yapılmamışsa, bu durum performansa dayalı ücret sistemlerini olumsuz yönde etkileyecektir. Böyle bir durum, çalışanlar arasında ayrıcalık yapıldığı fikrinin ve güvensizlik ortamının doğmasına sebep

²⁷⁰ Ünal, s. 3. İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, "Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri", [http://www.insankaynaklari.com/cn/content/Body.asp?Body ID= 226\(Kasım 2005\)](http://www.insankaynaklari.com/cn/content/Body.asp?Body ID= 226(Kasım 2005))

²⁷¹ Bilgin, s. 6

²⁷² İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, "Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri", [http://www.insankaynaklari.com/cn/content/Body.asp?Body ID= 226\(Kasım 2005\)](http://www.insankaynaklari.com/cn/content/Body.asp?Body ID= 226(Kasım 2005))

²⁷³ Ünal, s. 12

olarak işletmenin saygınlığının azalmasına ve yönetimin zayıflamasına sebep olmaktadır²⁷⁴.

Performansa dayalı ücret sistemlerinin yukarıda sayılan olumsuzluklarla karşılaşmasına sebep olan ve uygulama aşamasında oluşan bazı olumsuz koşullar bulunmaktadır²⁷⁵.

- Performansın nesnel ölçümünün olanaksız olduğu durumlarda bu sistemi uygulamaya koymak,
- Performans gerçekleştikten sonra hedefleri koymak,
- Belirlenen performans hedefleri, çalışanın kolaylıkla başarabileceği yada asla başaramayacağı zorluk düzeyinde olduğunda,
- Performans hedefleri belirlenirken çalışanların katkısı ve görüşleri alınmadığında ve bu hedefler çalışanlar tarafından benimsenmediğinde,
- Amaç çalışanların geliştirilmesi yerine ödüllendirme ve cezalandırma olarak belirlendiğinde,
- Çalışanlara gerçekleştirdikleri performans hakkında doğru ve yeterli geribildirim verilmediğinde, demotivasyon aracı haline dönüşmektedir.

Ücret artışlarının performans değerlendirme sonuçlarına göre yapılmasının çeşit avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır.

Avantajları²⁷⁶;

- Doğru kişilerin doğru miktarlarda ödüllendirilmesini sağlamaktadır,
- Yeterince performans göstermeyen çalışanları belirlemektedir,
- İşlere ilişkin belirgin hedefleri tanımlamaktadır,
- Gelişmiş şirket performansı sayesinde hız ve verimlilik artmaktadır,
- İhtiyaç duyulan işlere çalışanların çabalarını yoğunlaştırmaktadır,

²⁷⁴ Ünal, s. 14,15

²⁷⁵ Burcu Kümbül, “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, 2001

²⁷⁶ Zuhâl Akal, **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, Ankara Milli Produktivite Merkezi Ocak 2003; İnsan kaynakları içerik Ekibi, “Performansa Dayalı Ücret Artışları”, <http://www.İnsankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=234> (Kasım 2005)

- Üstün nitelikli çalışanları elde tutmaya yardım eder, düşük nitelikli personele ise kendilerini geliştirmeleri, eğer geliştirmiyorlarsa ayrılmaları yolunda mesaj iletmektedir,
- İşgücü devri ve işe devamsızlığı azaltmaktadır,
- Çalışanları motive eder ve başarıya endekslemektedir.

Dezavantajları ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır²⁷⁷;

- Birbirleriyle rekabet eden çalışanlar arasında anlaşmazlıklar çıkabilir,
- Yöneticiler ve denetçiler üzerinde ek bir baskı oluşturmaktadır,
- Uygulama maliyetleri yükselmektedir,
- Çalışanlar yalnızca ödül sistemi yoluyla kontrol edilirler,
- İşverenlerin vaatlerde bulunmaları gerekebilir,
- Eğer performans değerlendirme sistemi yetersiz veya subjektif ise ücretlendirme sistemi ile bağdaştırılması olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Performansa dayalı ücret sistemleri kullanılırken yukarıda sayılan avantaj ve dezavantajlar gözönünde bulundurularak hareket edilmelidir.

İşletmelerde uygulanan performans değerlendirme çalışmalarıyla, ücret sistemleri arasındaki ilişkiyi daha net bir şekilde gösterebilmek amacıyla, iletişim sektöründe yeralan bir işletmenin ücretleme sistemiyle alakalı bir örnek **Ek.3'de** yer almaktadır.

Bu bölümde performans değerlendirme çalışmalarında kullanılacak yöntemler ve bu yöntemlerin üstün ve zayıf yönleri açıklandıktan sonra, performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlardan bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, ikinci bölümde anlatılan teorilerin uygulamaya ne şekilde yansıdığını gösterebilmek amacıyla şirketlerde kullanılan performans değerlendirme uygulamaları örnek olarak verilmektedir.

²⁷⁷ İnsan kaynakları içerik Ekibi, “Performansa Dayalı Ücret Artışları”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=234> (Kasım 2005)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİ İÇİN ÖNERİLER VE İŞLETMELERDE UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLEME ÖRNEKLERİ

Araştırmanın birinci bölümünde performans değerlemenin tanımı, gelişimi, amaçları ve kullanılan kriterler ve standartlar hakkında bilgi verildikten sonra, performans değerlendirme çalışmaları sırasında izlenen süreç anlatılmaktadır. İkinci bölümde ise performans değerlendirmenin uygulanabilmesi için hangi yöntemlerin kullanılabilceği anlatıldıktan sonra, bu uygulamaların çalışanlar tarafından benimsenmesi ve sonuçlarının etkinliğinin sağlanabilmesi için elde edilen değerlendirme sonuçlarının hangi alanlarda kullanılması gerektiğinden bahsedilmektedir.

Bu bölümde ise performans değerlendirme çalışmalarının etkin bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan bazı önerilerden bahsedildikten sonra, birinci ve ikinci bölümde yer alan performans değerlendirme hakkındaki teorik bilgilerin uygulamaya nasıl yansıtıldığını göstermek amacıyla işletmelerin uygulamakta olduğu performans değerlendirme sistemleri örnek olarak açıklanmaktadır.

3.1.PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİ İÇİN ÖNERİLER

Performans yönetim sisteminin temel amacı çalışanların ve dolayısıyla organizasyonun gelişimini sağlamaktır. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, çalışanlar hakkında ücret, kariyer, eğitim vb. planlamaların yapılmasında ve ödüllendirilmelerinde kullanılmaktadır. Çıktıları ile diğer insan kaynakları sistemlerine veri sağlamayan ve diğer sistemler ile entegre bir şekilde işlemeyen performans yönetimi sistemlerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için yöneticiler tarafından dikkat edilmesi gereken bazı öneriler bulunmaktadır. Bunları ana başlıklar altında şu şekilde açıklayabiliriz:

1. *Sonuca yönelik olarak başlayın:* Şirket, üretkenliği arttırmak, satışı arttırmak, operasyonel giderleri azaltmak, işgücü değişimini azaltmak gibi unsurlardan hangisine odaklanacağını bilmeli ve stratejilerini bu yönde belirlemelidir²⁷⁸.
2. *Bir destek sistemi geliştirin:* Performans değerlendirme sistemleri belirli periyotlarla düzenlenen form doldurma işlemleri değildir. Performans yönetimi dinamik bir süreçtir²⁷⁹. Bu nedenle uygulama sırasında kurum kültürü, değerler ve inanışlar performans değerlendirme formlarına yansıtılmalıdır²⁸⁰. Bu sayede performans değerlendirme sistemi çalışanların performansının yönetilmesinde bir araç olarak kullanılacaktır.
3. *Bir mesaj gönderin:* Çalışan işe girdiği ilk günden itibaren performansın ne kadar önemli olduğunu anlamalıdır. Bu mesaj çalışana iletdikten sonra el kitapçıkları, mesaj panoları, oryantasyon programları ve eğitimler aracılığıyla sürekli olarak pekiştirilmelidir. Çalışanın performansı ücret sistemine yansıtılarak verilen mesajın kalıcılığı sağlanabilir²⁸¹.
4. *Tasarım ve uygulama konusundaki riskler belirlenmelidir:* Riskler önceden belirlenmeli ve belirlenen riskler üst yönetim tarafından sahiplenilmelidir. Çalışanlar ve pilot uygulamalar gözarda edilmemeli ve ücret-performans ilişkisine aşırı odaklanılmamalıdır. Bunların yanı sıra çalışana performansını nasıl arttırabileceği anlatılmalıdır. Ayrıca 360 derece geribildirim sistemi şirket yapısına uygunsa kullanılmalıdır²⁸².
5. *İyileştirmeye odaklanın:* Performans değerlemenin temel amacı sadece geçmişteki performansı değerlendirerek çalışanlar hakkında karar almak değil, aynı zamanda çalışanın gelecekteki performansını arttırmak için neler yapılabileceğine dair planlar yapmaktır. Temel amaç gelecekteki performansı iyileştirmek olmalıdır²⁸³,
6. *Hedefleri dikkatli seçin, tanımlayın, kaydedin, izleyin ve raporlayın:* Organizasyon içerisinde yer alan her çalışan için hedefler belirlenmelidir. Belirlenen hedefler zorlayıcı olmasına karşın ulaşılabilir olmalıdır. Çalışanları geliştirmek amacıyla zorlayıcı hedefler belirlenebilir, fakat bunun aşırıya kaçması

²⁷⁸ Gökhan Tuğrul, "Etkin Performans Yönetim Sisteminin Altı Ortak Özelliği", <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=3855> (Kasım 2005)

²⁷⁹ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Hiz. Ltd. Şti, 2002, s.172

²⁸⁰ Ulaş Bıçakçı, "Çabaladıkça Batan Bir İnsan Kaynakları Klasiği: Performans Yönetimi", http://www.İsguc.org/ulas_bicakci5php. (Aralık 2005)

²⁸¹ Barutçugil, s. , 172

²⁸² Gökhan Tuğrul, "Etkin Performans Yönetim Sisteminin Altı Ortak Özelliği", <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=3855>(Kasım 2005)

²⁸³ Barutçugil, s. 172

çalışanlar arasında hedeflere hiçbir şekilde ulaşamayacağı fikrinin yayılmasına sebep olarak, çalışanların performanslarının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır²⁸⁴.

Hedefler belirlenirken mutlaka çalışan katılımı sağlanarak belirlenen hedeflerin organizasyon hedefleri kadar çalışan hedefleriyle de uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Çalışanlara toplu olarak verilen hedefler genel hedefler olabilir, fakat bireysel hedefler çalışanların görevlerini, kuvvetli yönlerini ve motivasyon faktörlerini içermelidir²⁸⁵.

Çalışanların önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için üst yönetim tarafından yardım edilmesi, motive edilmesi, geribildirim verilmesi ve başarı için gerekli eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Bunları yapabilmek için çalışanların gelişim alanlarını tespit etmeye yönelik ölçüm ve gözlemler yapılmalıdır²⁸⁶.

Yöneticiler değerlendirme sürecini günlük olarak gözlemlemeli ve kayıt altına almalıdır. Bu sayede değerlendirme hatalarının en aza indirilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca ara ölçümler ve gözlemler yapılarak hedefler revize edilmelidir.

7. *Sürekli iyileştirin:* Organizasyonlardaki diğer süreçler değişim gösterirken performans değerlendirme sistemi de yenilenmeli ve diğer süreçlerle bütünlük sağlanmalıdır. Performans değerlendirme sistemi ödüllendirme, gelişim ve kariyer süreçlerini desteklemelidir²⁸⁷.
8. *Değerleme sürecinin en önemli aşamalarından biri kriterlerin belirlenmesidir:* Değerleme yapılırken verimliliği ve etkinliği yakından etkileyen kriterler seçilmelidir. Seçilen kriterler işin başarısını etkileyebildiği takdirde çalışanlar iş yapmayı hedeflemek yerine, değerlendirme formunda yer alan işin başarısıyla ilgili olmayan kriterleri karşılamayı hedefleyeceklerdir.

²⁸⁴ Özlem Rodoslu, “Performans Yönetimi Sistemi Uygulama Sonuçlarının Başarısını Arttırmaya Yönelik Pratik Öneriler”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=4016> (Aralık 2005)

²⁸⁵ Barutçugil, s., 173

²⁸⁶ Özlem Rodoslu, “Performans Yönetimi Sistemi Uygulama Sonuçlarının Başarısını Arttırmaya Yönelik Pratik Öneriler”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=4016> (Aralık 2005)

²⁸⁷ Gökhan Tuğrul, “Etkin Performans Yönetim Sisteminin Altı Ortak Özelliği”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=3855> (Kasım 2005)

Çalışanların sadece somut hedeflerle değerlendirilmesi potansiyellerinin gözarda edilmesine neden olabilir. Bu nedenle değerlendirme sisteminde çalışanın gelecekteki iş yapma gücüne de yer verilmelidir²⁸⁸.

9. *Performans yönetim sistemine bağlı teşvik yöntemlerinde ve uygulamalarında açık olunmalıdır*: Değerleme sonuçları ücretlendirme de kullanılıyorsa, hangi kriterlerin ücretlendirildiği açıklanmalıdır. Yüksek performans desteklenmeli ve finansal açıdan farklılık göstermelidir. Operasyonel düzeyde arzulanan performans göstergeleri örneklenmeli ve kişiler iş sonuçları doğrultusunda ödüllendirilmelidir²⁸⁹.

Yukarıda sayılan genel önerilerin yöneticiler tarafından dikkate alınması, çalışmaların işgörenler tarafından benimsenmesine ve performans değerlendirme çalışmalarının etkinliğinin artmasına yardımcı olacaktır.

3.2. İŞLETMELERDE UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLEME ÖRNEKLERİ

Günümüz rekabet ortamında şirketlerin ayakta kalabilmesi ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmesi sahip olduğu insan kaynağını etkin olarak kullanmasına bağlıdır. Klasik yönetim anlayışında bir maliyet unsuru olarak görülen insan, günümüz yönetim anlayışında rakiplerle mücadeleyi sağlayan bir yatırım aracı haline dönüşmüştür. İnsan faktörünün şirketler için öneminin artmasıyla birlikte insanları baz alan sistemlerde büyük önem kazanmaya ve geliştirilmeye başlanmıştır. Bu sistemlerin temel amacını çalışanı optimal bir şekilde kullanabilmek oluşturmaktadır. Bu amaçla kullanılan sistemlerin başında da performans değerlendirme sistemi gelmektedir. Performans değerlendirme sistemi sayesinde doğru çalışanın işe alınması, performans düzeylerinin belirlenmesi, eksik ve üstün yönlerinin belirlenerek eğitim ve kariyer planlarının

²⁸⁸ Ulaş Bıçakçı, “Çabaladıkça Batan Bir İnsan Kaynakları Klasiği: Performans Yönetimi”, http://www.İsguc.org/ulas_bicakci5.php (Aralık 2005)

²⁸⁹ Gökhan Tuğrul, “Etkin Performans Yönetim Sisteminin Altı Ortak Özelliği”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=3855> (Kasım 2005)

oluşturulması sağlanmaktadır. Kısacası performans değerlendirme çalışanlar için alınacak kararlarda bir veri bankası niteliği taşımaktadır.

İşletmeler sahip olduğu yapı, yapılan işin niteliği, çalışanların görev dağılımı gibi etkenleri gözönünde bulundurularak kendilerine en uygun olan performans değerlendirme yöntemlerini uygulamaya çalışmaktadır. Buna bağlı olarak uygulamada birçok farklı yöntemle karşılaşılmaktadır. Son zamanlarda birçok büyük şirketin gerçekleştirilen değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak çalışanlarını A, B, C gibi gruplara ayırdığı gözlemlenmektedir. Performans değerlendirme sistemleri doğrultusunda yapılan ölçümlere bakıldığında şirket çalışanlarının %15'lik bir diliminin en iyi performansı gösterdiği düşünülen A sınıfında yer aldığı, ortalama performansa sahip olduğu düşünülen B sınıfının şirket çalışanlarının %60'lık bir kesimini oluşturduğu, geri kalan %25'lik dilimin ise C sınıfı olarak adlandırılan ve en düşük seviyede performans sergileyen kesim olduğu gözlemlenmektedir²⁹⁰.

Performans değerlendirme sisteminin etkin olarak kullanıldığı kurumsal yapılarda, C sınıfında yer alan çalışanlar gerçekleştirilen eğitim faaliyetleriyle B sınıfına yükseltilmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla değerlendirme çalışmaları sırasında gerçekleştirilen mülakatlarda çalışanların eksik ve üstün yönleri etkin bir şekilde belirlenmeye çalışılmaktadır. Sonuçlar doğrultusunda çalışanlar koçluk, mentorluk vb. Diğer eğitim faaliyetlerine tabi tutulmaktadırlar. Çalışanların performans düşüklüklerinin nedenleri araştırılarak, gerekirse iş rotasyonu ve iş değiştirilmesi gibi uygulamalar da gerçekleştirilmektedir. Tüm bu faaliyetler ile hem iyi çalışanların elde tutulması sağlanırken hem de çalışanların bir üst sınıfa geçmesi amaçlanmaktadır. Fakat bu faaliyetler sonucunda performansı yükselmeyen C grubunda yer alan çalışanlar işten çıkartılmaktadır. Bu sayede işletmede bilinçli bir işten çıkartma sisteminin de kurulması sağlanmaktadır. Fakat bu sistemin de bazı olumsuz sonuçlar doğurabileceği gözlemlenmektedir. Bu tarz bir uygulamada A sınıfında yer alan çalışanlar yerleri garanti olduğu için rehavete kapılabileceği gibi, C sınıfında yer alan çalışanlar her an işten çıkartılabilecekleri korkusuyla gerçek performanslarını gösterememektedirler.

²⁹⁰ Hande D.Süzer, "A'ları Şirkete Çek, B ve C'yi Geliştir", *Capital Dergisi*, Yıl:12, Sayı:10, Ekim 2004, s. 206-207

Dünya çapında birçok şirket insan kaynaklarını değerlendirmede, yıllık hedef ve sonuçlara dönük performans değerlendirmesi, 360 derece uygulaması, çeşitli envanterlerle değerlendirme ve elemanları kıyaslama amaçlı sıralama yöntemi gibi sayısız yöntemden yararlanmaktadır. Türkiye’de de birebir A, B, C uygulaması olmasa bile yukarıda sayılan yöntemlerin bir yada birkaçını kullanan pek çok şirket bulunmaktadır. Türkcell, Honda Türkiye, Arçelik, Philip Morris, Ford ve Unilever gibi Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler bu sistemi uygulamaya çalışmaktadırlar. Bu yöntemin şirketlerdeki uygulanış şekli aşağıdaki gibi örneklendirilebilir²⁹¹.

Türkcell performans yönetimi sistemiyle, çalışanlarını hedef ve yetkinlikleri üzerinden değerlendirmekte ve bu değerlendirmeyi yaparken 360 derece uygulamasını kullanmaktadır. Değerlemenin sonucunda çalışanlar 5’li skala üzerinden, başarısız, gelişmesi gerekli, başarılı, çok başarılı ve üstün başarılı olarak sınıflandırılmaktadır. Gerçekleştirilen değerlendirme sonuçlarına göre başarısı düşük bulunan çalışanlara, eksik yönlerini geliştirerek performanslarını yükseltebilmeleri amacıyla ilgili konularda, yönetici ve çalışanın önerileriyle, eğitim ve eğitim dışı çözümler uygulanmaktadır. Buradaki amaç işletme için önem taşıyan çalışanların doğru stratejiler kullanarak işletmede kalmasını sağlamaktır. Ancak uygulanan gelişim planlarına rağmen performansları gelişme göstermeyen çalışanlar işten çıkartılmaktadır ve bu doğrultuda %2’lik bir çalışan devir oranı ortaya çıkmaktadır²⁹².

Arçelik’te çok yönlü yetkinlik değerlendirme ve performans değerlendirme sistemleri uygulanmaktadır. Çalışanların performans puanları da, iş hedeflerinin ve yetkinliklerinin ortak değerlendirmesinin bir sonucu olarak ortaya konulmaktadır. Değerlendirme sonuçlarında performans sonuçları beklenenin altında olan çalışanlar için eğitim ve gelişim programları düzenlemektedir.

Şirketlerde insan kaynağını güçlendirmeye yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmaların bir başka örneği de Ford Otosan’ın uygulamasıdır. Ford Otosan, mevcut çalışanlarının bir yıl içerisindeki iş performansını, iki farklı değerlendirme yaparak ortaya koymaktadır. İlk önce “scorecard” değerlendirmesi yapılmaktadır. Ardından çalışanlar yöneticileri tarafından başka bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadırlar. Bu iki

²⁹¹ Süzer, s. 208-209

²⁹² Süzer, s. 209

değerlendirmeden çıkan sonuçlar çerçevesinde başarı toplamı alınmaktadır ve bir performans harfi ile ifade edilmektedir.

Yıl içerisinde kendinden bekleneni beklendiği şekilde yerine getiren çalışanlar C harfi, olağanüstü performans gösteren çalışanlar A harfi, yetersiz performans gösteren çalışanlar ise E harfi sınıfına konmaktadır. D veya E kategorisindeki çalışanlar, performanslarının iyileştirilmesi için bölüm yöneticilerine danışılarak iş zenginleştirilmesi veya iş değiştirilmesi gibi faaliyetlere tabi tutulmaktadır. Her şeye rağmen bu çalışanların performansında olumlu bir değişme gerçekleşmiyorsa, şirketin ve çalışanın ortak menfaatleri doğrultusunda iş ilişkisi tekrar gözden geçirilmektedir.

Philip Morris'te ise genel müdürden satış teşkilatının en son noktasındaki çalışana kadar tüm çalışanlar yöneticileri tarafından yıllık olarak belirlenen iş hedefleri doğrultusunda ve temel performans kriterleri üzerinden not almaktadırlar. Bunun dışında bir kategorizasyon yapılmamaktadır. Yıllık yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda beklentileri karşılamayan çalışanlarla yöneticisi arasında yapılan toplantılarla belirlenen içeriğe göre görev başında ve görev dışında eğitimler, rotasyon ve projelerden oluşabilen çalışana özel eğitim programları hazırlanmaktadır²⁹³.

Yukarıdaki örneklerde de görüldüğü gibi birçok şirket çalışanlarını performans değerlendirme sonuçlarına göre bazı gruplara ayırmakta ve bu gruplara göre gelecek hakkındaki stratejilerini belirlemektedirler. Örnek verilen işletmeler incelendiğinde her birinin kendine özgü bir değerlendirme süreci olduğu, performans değerlendirme yöntemlerini organizasyon yapısı, işin gerekleri, nitelikleri v.b. etmenlere bağlı olarak kendilerine uyarladıkları görülmektedir. Tüm bu çalışmaların temel amacını insan kaynaklarının etkin kullanılması oluşturmaktadır.

Yukarıdaki örneklerden sonra işletmelerin kullanmış olduğu performans değerlendirme sistemlerinin uygulamaya nasıl yansıtıldığını daha ayrıntılı gösterebilmek amacıyla Beko Elektronik, Unilever ve otomotiv sektöründe faaliyette bulunan X firmalarının uyguladıkları performans değerlendirme sistemleri aşağıda incelenmektedir. Bu firmaların hangi sıklıkla değerlendirme yaptığı, değerlendirme sonuçlarını nerelerde kullandığı ve

²⁹³ Süzer, s. 208

değerleme sırasında hangi değerlendirme yöntemlerini kullandıkları hakkında genel bir bilgi verilerek performans değerlendirme çalışmalarının nasıl uygulandığı anlatılmaya çalışılmıştır.

3.2.1. Beko Elektronik'te Performans Yönetimi Sistemi

Bu bölümde, çalışanlarını düzenli olarak performans değerlendirme çalışmalarına tabi tutan Beko Elektronik'in performans değerlendirme sistemi incelenmektedir. Beko Elektronik'in performans değerlendirme çalışmaları sırasında izlediği süreçler, değerlemede dikkate aldığı kriterler ve değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar hakkında genel bir bilgi verilmektedir.

Beko Elektronik'te şu anda beyaz yakalı statüsündeki personel için kullanılmakta olan Performans Yönetim Sistemi (BPYS) daha önce kullanılan sistemin geliştirilmesiyle 1998 yılında devreye alınmıştır. 1997 yılında belirlenen İK stratejilerinin altındaki "Hızlı, adil, bilimsel, açık, katılımcı, zamanında takdire dayalı, kişisel ve ekip gelişimini birlikte sağlayan performans yönetim sistemini yerleştirmek" politikası doğrultusunda sistemin gerekleri gözden geçirilmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan yeni sistem Beko Elektronik Stratejik Yönetim süreci (BEST)'in bir uzantısı olarak kurulmuş ve matris yapıda ekip çalışmalarının tümüyle kişisel performansa yansıtıldığı bir sistem olarak ortaya çıkmıştır.

Hedeflerle Performans Yönetimi, 1997 yılında "Hedeflerle Çalışma Projesi" kapsamında sadece yöneticiler için uygulanmış, fakat o yıl içerisinde BEST'in oluşturulması ve Performans Yönetim Sistemi'nin gözden geçirilmesi ile birlikte 1998 yılında tüm çalışanlar için uygulamaya alınmıştır.

BEST süreci içerisinde tüm Yönetim Takımının katılımıyla Stratejik İş Hedeflerinden itibaren stratejiler oluşturulmakta, bu stratejiler departman hedeflerine, oradan da BPYS aracılığıyla kişisel hedeflere indirilmektedir. Strateji açılımına bağlı kişisel ve ekip hedeflerinin, kişilerin performansı ile ilişkilendirilmesi ve değerlendirilmesi 3 yıldan beri başarıyla uygulanmaktadır. Böylelikle çalışanların şirketin vizyon, misyon ve stratejik iş hedeflerine odaklanması BPYS'nin güçlü yönü olarak ortaya çıkmaktadır.

Algılama araştırmalarında BPYS sisteminin çalışanlar tarafından benimsenmiş olduğu görülmekte ve bu durum BEST sürecinin etkinliğini de güvence altına almaktadır. Nitekim şirketin vizyon ve misyonuna ulaşması ancak çalışanların hedeflerine ulaşması ile mümkün olabilmektedir. Bu amaçla çalışanların birey ve ekipler olarak özendirilmesi ve ödüllendirilmesine yönelik gerekli sistemler yürürlüğe konmuştur. Örneğin, Onurlandırma ve dllendirme Sistemi vb.

BPYS üç aşamadan oluşmaktadır. Her yıl başında şirket genelinde yayınlanan yıllık iş hedefleri ve departman hedefleri doğrultusunda çalışanla yöneticisi arasında planlama görüşmeleri yapılmaktadır. Bu görüşmelerde o yıl içerisinde çalışanın kişisel hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için detaylı faaliyet planları ve bu hedeflerin yerine getirilmesi için gereken kaynaklar belirlenmektedir ve bu hedeflerin çalışan ile üstü arasında karşılıklı kabul edilmesi amaçlanmaktadır. Haziran ayında ara değerlendirme ve Aralık ayında yıl sonu değerlendirmesi olmak üzere yılda iki defa performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Sistem yılda iki defa değerlendirme ile sınırlı kalmayıp, sürekli gözden geçirme, meydana gelen değişiklikler doğrultusunda gerekli revizyonların yapılması ve anında geribildirim verme esasına dayanmaktadır²⁹⁴.

Yöneticilerin yeterlilikleri de ihtiyaçlar doğrultusunda gözden geçirilmekte ve tüm yönetim takımına her yıl Etkin Performans Değerlendirme Görüşmesi eğitimleri verilmektedir.

BPYS içerisinde kişisel performans, temel sorumluluklar, hedefler, projeler, davranışsal yeterlilikler ve i müşteri memnuniyeti olmak üzere 5 ana başlık altında değerlendirilmektedir

Temel Sorumluluklar, çalışanın görev tanımı ile ilişkilendirilmektedir ve her değerlendirme döneminde çalışanın performansı her bir sorumluluk alanı için ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

Hedefler, daha önce belirtildiği gibi stratejik planlama sürecinden gelen ve çalışanın o dönem içerisinde gerçekleştirmesi gereken bireysel hedefleridir.

²⁹⁴ şkri Aktaş, “Beko Elektronik Performans Değerleme Sistemi”,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=58> (Kasım 2005)

Projeler, ile ilgili değerlendirmede ise çalışanın o dönem içerisinde yer aldığı projelerdeki performansı ayrıca değerlendirilerek sonuçlar performans değerlendirmesine entegre edilmektedir. Beko Elektronik A.Ő.de matris iyileştirme ve proje grupları yaygın olarak çalışmaktadır. Bu tür çalışma tarzı çalıŐanlarca da benimsenmiŐ ve projelerdeki performansların değerlendirilmesi kendilerinden istek olarak gelmiştir. st yönetimce belirlenen ve stratejik iş hedefleri doğrultusunda BEST'den gelen projelerde çalışan ekip üyelerinin performansları proje hedefleri doğrultusunda proje lideri tarafından ayrıca değerlendirilmektedir. Projenin önem seviyesi ve çalışanın projeye ayırdığı zaman gözönüne alınarak belirlenen bir ağırlıkla çalışanın genel performansına yansıtılmaktadır.

Şirket değerleri ile iliŐkilendirilmiŐ ve çalışanın işinde başarılı olması için gereken davranışsal yeterlilikler 13 başlık altında toplanmaktadır. Burada değerlere göre davranma, esneklik ve değişim odaklılık, müşteri odaklılık, iletişim gibi temel davranışsal yeterlilikler açısından işin gerekleri de gözönüne alınarak çalışanın performansı değerlendirilmektedir.

Ayrıca çalışanın görev tanımı gereği hizmet verdiği i müşterileri tanımlanarak i müşteri memnuniyeti de genel performansına yansıtılmaktadır.

Performans Yönetim Sistemi, her yıl sonunda değerlendirme görüşmeleri bittikten sonra çalışanlarla yapılan geribildirim görüşmeleri ve tüm çalışanlara uygulanan süreç etkinlik anketleri ile gözden geçirilmekte ve gerekli iyileŐtirmeler yapılmaktadır.

Performans Yönetim Sistemi, çalışanın temel sorumlulukları, hedefleri ve davranışsal yeterlilikleri ile ilgili alması gereken eğitimlerin planlama döneminde belirlenmesi ile eğitim planlaması'na, değerlendirme görüşmeleri esnasında ortaya çıkan gelişim ihtiyaçlarının tartışılarak gelişim aktivitelerinin planlanması ile kişisel gelişim planları'na, nihai performansların belirlenmesi ile cret Sistemi'ne ve dllandirme sistemi'ne girdi saęlamaktadır²⁹⁵.

²⁹⁵ Őikr Aktaş, "Beko Elektronik Performans Değerleme Sistemi",
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=58> (Kasım 2005)

3.2.2. Unilever’de Uygulanan Performans Değerleme Sistemi

Bu bölümde Unilever’in kullandığı performans değerlendirme sisteminden genel olarak bahsedilmeye çalışılmaktadır. Unilever’in değerlendirme çalışmalarında kullandığı yöntemlerden ve elde edilen sonuçların hangi alanlarda kullanıldığı hakkında bilgi verilmeye çalışılmaktadır.

3.2.2.1. Performans Geliştirme Planlaması

Unilever’de performans yönetimi entegre bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Organizasyonel yapının, ücretlendirmenin ve performans yönetiminin birbirine sıkı şekilde bağlı olması gerekmektedir. Bu çerçevede yalın bir organizasyonel yapı, performansın ücretlendirmeyi doğrudan ve değişik araçlarla etkiliyor olması, performans gelişimi ile ilgili planların da yine bu çerçevede yapılması sistemin ana parçalarını oluşturmaktadır.

3.2.2.2. Unilever’de Kullanılan Performans Değerleme Yöntemleri

Unilever’de uygulanan Performans değerlendirme yöntemi “Performans Geliştirme Planlaması” olarak tanımlanmaktadır. Kısaca açıklamak gerekirse, kişinin kendi sorumluluğu ile başlayan, aynı zamanda amirinin de ortak sorumluluk paylaştığı bir süreç olmaktadır.

Çalışan ve amiri her sene başında geçmiş senenin bir değerlendirmesini yaparak, önümüzdeki senenin iş hedefleri ile ilgili ve kişisel katkının her açıdan ölçülebileceği kişisel hedefler üzerinde anlaşmaktadırlar. Bu hedeflere ulaşabilmek için de kişisel gelişim anlamında yapacakları planlamaktadırlar. Bu dinamik bir süreç olup sene içinde bir kaç kere hem hedefler hem de gelişim planları açısından gözden geçirilmektedir. Sene sonunda da dokümantasyonu yapıp insan kaynaklarında analiz edilmektedir.

Bu sistemin diğer bir parçası da davranış şekillerinin örneklendirildiği ve derecelendirildiği “Yetkinlik Değerlendirme Formları”dır. Unilever’ce tanımlanmış 11

adet yetkinlik, gerek işe alımlarda, gerekse çalışanların performansının değerlendirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

Kurum kültürü dolayısıyla herkes birbirine açık ve dürüst geribildirim verebildiği için oldukça etkin çalışan bir yöntemdir. Ayrıca kişinin kendi kariyeri ile ilgili tercihlerini dile getirebildiği ve şirketin de kişi hakkındaki görüşünün iletilebildiği bir ortam olması, kariyer planlamasında açıklık ve sorumluluğun paylaşılmasını sağlamaktadır.

3.2.2.3. Unilever’de Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar

Performans Geliştirme Planlamasının sonuçları Unilever ücretlendirme politikasının bir parçası olan ve Nisan ayında alınan liyakat (merit) artışlarını doğrudan etkilemektedir.

Kişinin eğitim planı da bu süreç içerisinde kişisel gelişim ihtiyaçlarının görüşülmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Profesyonel becerileri geliştirmek için düzenlenen eğitimlerin yanı sıra yetkinlik formlarının analiz edilmesiyle belirlenen gelişim ihtiyaçlarının da üzerinde durulmaktadır.

Kariyer planlaması açısından da yukarıda bahsi geçen yetkinlik formlarındaki düzeyler ve kişisel tercihler önemli rol oynamaktadır. Ayrıca burada belirlenen yüksek potansiyele sahip çalışanların da ücretleri piyasa şartlarının çok daha üzerinde belirlenmektedir.

Dolayısıyla bu bütünsel bir yaklaşım içinde, Unilever Performans Geliştirme Planlaması sürecinde organizasyon içindeki pozisyondan, ücretlendirmeye, bir sonraki muhtemel görevden, bunun için gerekli olan eğitime kadar her şey tek bir süreç içinde ele alınmaktadır ve biri diğerinden etkilenmektedir²⁹⁶.

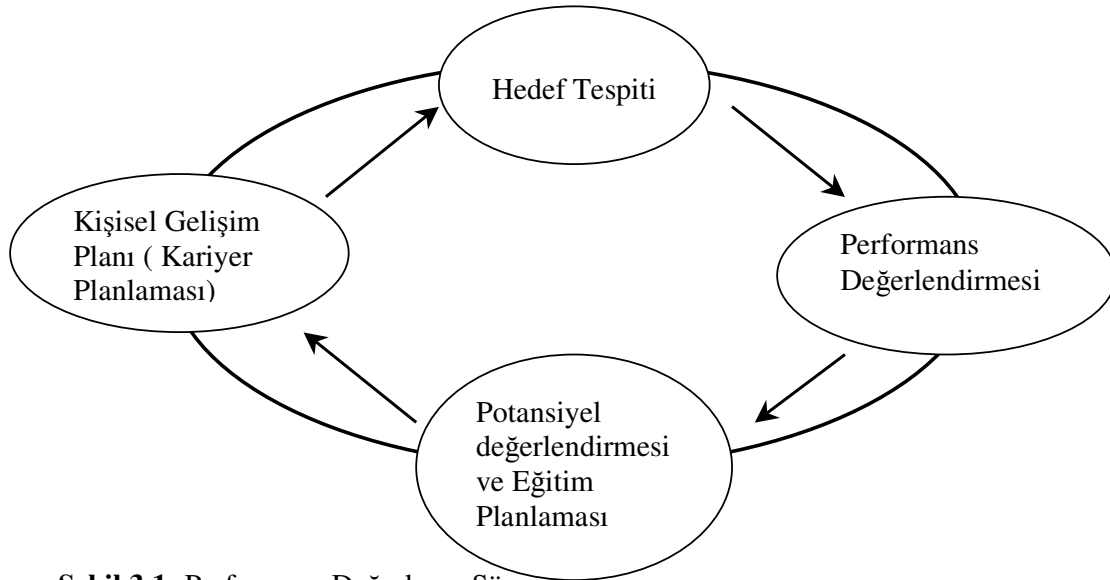
²⁹⁶ Cezmi Özkunt, “Unilever Performans Değerleme Sistemi”,
[http:// www. insankaynaklari. com /Cn/Content Body asp?Body ID=2010](http://www.insankaynaklari.com/Cn/ContentBody.asp?BodyID=2010) (Kasım 2005)

3.2.3. Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren X Firmasının Performans Değerlendirme Sistemi

Bu bölümde çalışanların performansını düzenli olarak ölçen bir firmanın performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi verilmektedir. Çalışmada ilk olarak firmanın performans değerlendirme sisteminden beklentileri sıralandıktan sonra, performans değerlendirme çalışmalarında kullandığı hedeflerin tespiti, performansın değerlendirilmesi, potansiyel değerlendirmesi ve kişisel gelişim planı gibi ana süreçler açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca değerlendirme çalışmaları sırasında kullanılan kriterler belirtilmekte ve performans değerlendirme, hedeflerin tespiti ve kişisel gelişim planı formları gerekli yerlerde örnek olarak verilmektedir.

“X” Firması’nda Performans Yönetim Sistemi (Performans Management System (PMS)) ile hedeflenenler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Hedeflerle çalışma anlayışını, yönetim ve çalışma kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirmek,
- Hedeflerin, iş sonuçlarının ve davranışsal yetkinliklerin birlikte ele alındığı daha etkin ve objektif bir değerlendirme yapmak,
- Şeffaf yönetim anlayışını benimsemek,
- Potansiyel sahibi çalışanlara gelişim imkanlarının yaratılmasıdır.



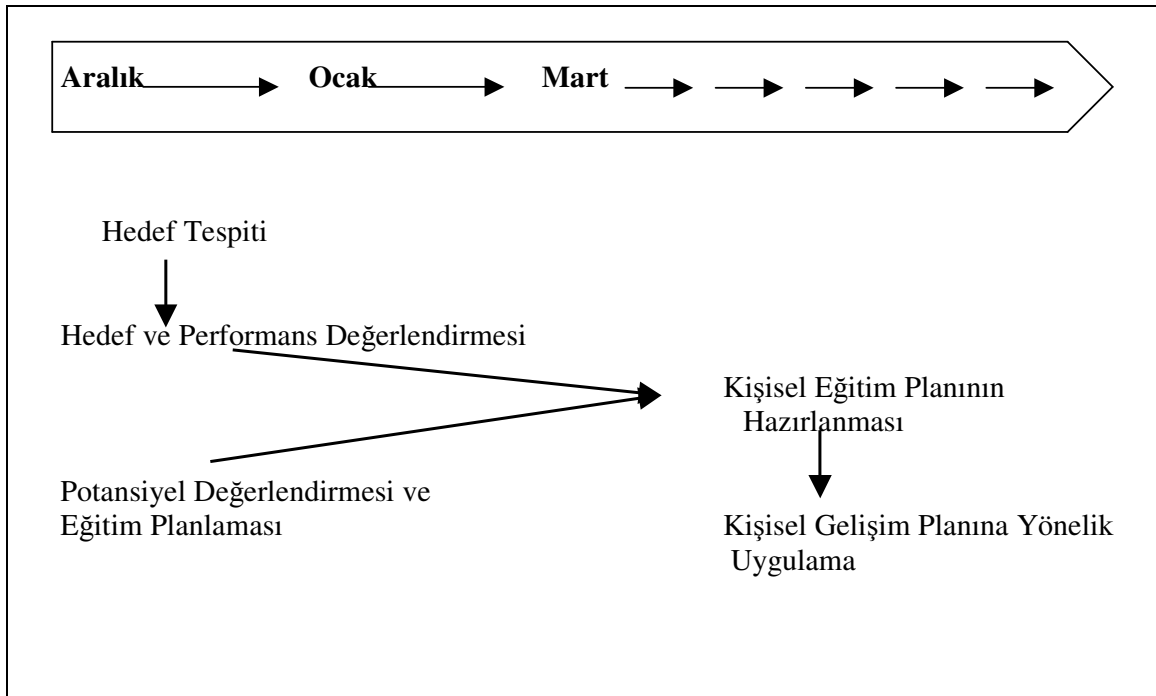
Şekil 3.1: Performans Değerleme Süreci

Kaynak: Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren X Firmasının Performans Değerleme Dokümanları, s.,1

3.2.3.1. Performans Değerleme Süreci

PMS, birbirini tamamlayan 4 farklı süreçten oluşmaktadır. Her aşamanın çalışan ve yönetici ile karşılıklı görüşülmesini ve görüşme sonuçlarının raporlanarak imzalanmasını esas almaktadır. Bu görüşmede, çalışanın gelecek yıla ait hedefleri tespit edilir ve geçmiş dönem performansı (bir önceki yıl hedeflerine ulaşma başarısı ile beraber) değerlendirilir. Görüşmede çalışana, potansiyeline yönelik değerlendirme açık bir şekilde aktarılır. Potansiyel sahibi özellikle bir üst düzeyde görev alabilecek kişiler için hazırlanacak Kişisel Gelişim Planı'na yönelik belirlenecek adımların bu görüşmede birlikte ele alınması ve Eğitim İhtiyacının belirlenmesi bu görüşmede yer almaktadır²⁹⁷.

Yılda en az bir kez gerçekleşmesi öngörülen bu görüşme “grup şefi” dahil tüm memurlar için uygulanmaktadır.



Şekil 3.2: Performans Değerleme Süreci -2

Kaynak: Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren X Firmasının Performans Değerleme Dokümanları, s.3

²⁹⁷ Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren X Firmasının Performans Değerleme Dokümanları, s.1

3.2.3.2. Yönetici Çalışan Görüşmesi

PMS kapsamında yılda en az bir kez yapılan Yönetici-Çalışan görüşmesi kilit noktayı oluşturmaktadır. Başarılı bir görüşme için uygun ortam yaratılmalı ve görüşmede çalışana kendisi için önemli olan diğer konulara da değinme imkanı verilmelidir. Bunun sağlanabilmesi için de şu koşulların gerçekleşmiş olması gerekmektedir²⁹⁸;

- Kesintisiz bir görüşme için yeterli zamanın ayrılması,
- Görüşmeye hazırlıklı gelinmesi ve belirli bir sıranın izlenerek amaçtan uzaklaşmaması,
- Karşılıklı beklentilerin dile getirilebilmesi,
- Tarafların görüşlerini açık olarak ortaya koyabilmesi,
- Problemlerin teşhis edilip, tartışılabilmesi,
- Duygusal tepkilere hazırlıklı olunması,
- Şeffaflık sağlanması,
- Önceliklerin belirlenmesi gerekmektedir.

3.2.3.3. Hedef Tespiti ve Değerlendirilmesi

Yönetici çalışan görüşmesinde, sözleşmeli memur ve grup şefleri için yıllık hedefler tespit edilir. Bu gruba ek olarak günlük rutin operasyonel işler haricinde, görevlerinde yaratıcılık ve inisiyatif beklenen, süreçlerin daha kaliteli ve verimli bir şekilde geliştirilmesinde katkıda bulunabilecek tüm memurlar için hedef tespit edilmektedir.

Hedeflerle ilgili dönem içerisinde yönetici ile çalışan arasında ara değerlendirmeler yapılmaktadır.

Hedef değerlendirmesi sırasında ulaşılan ve/veya ulaşılamayan hedeflerin neden, etki ve sonuçları açıklanmalıdır.

Hedef tespiti ve değerlendirme formunun imzalı birer nüshası yöneticide ve çalışanda kalmalıdır.

²⁹⁸ Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren X Firmasının Performans Değerleme Dokümanları,s.4

3.2.3.4. Hedef Tespitinde Dikkat Edilecek Unsurlar

Firmada hedef tespitinde dikkat edilen unsurlar aşağıdaki gibidir²⁹⁹,

- Hedefler mümkün olduğunca şirketin stratejik hedeflerinden, üst yöneticilerin hedefleri gibi ana hedeflerden yola çıkılarak tespit edilmeli ve üst hedefleri tamamlayıcı ve destekleyici olmalıdır.
- Hedefler açık tanımlanmalı, ölçülebilir veya değerlendirilebilir olmalı,
- En fazla 5 hedef belirlenmelidir (şirkete katma değer yaratan karlılık, verimlilik, kalite, proses, iyileştirme gibi),
- Hedeflerden biri mutlaka kişisel gelişime yönelik olmalıdır (Örn; yabancı dil eğitimi almak, rotasyon programı vs.)
- Hedeflerde çıta yüksek tutulmalı ancak gerçekçi kalınmalıdır,
- Hedefler ara değerlendirmelere tabi tutulmalıdır,
- Uzun vadede gerçekleşecek hedeflerle, mutlaka ara adımlar tespit edilmelidir.

²⁹⁹ Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren X Firmasının Performans Değerleme Dokümanları,s.5

3.2.3.5. “X” Yılı Hedef Tespiti ve Değerlendirmesi

Tablo 3.1. “X” Yılı Hedef Tespiti Ve Değerlendirmesi

Değerlendirilenin

Adı Soyadı :

Bölümü / Per.No :

Hedeflerin Tespiti Hedeflere ulaşım sağlayacak adımların belirlenmesi ve uygulamaya yönelik ön koşullar ve gereklilikler	Temrin/ Ara Temrin	Hedeflerin Değerlendirilmesi Değerlendirilenin hedeflere önemli katkıları, ulaşılan ve / veya ulaşılamayan hedeflere etkileri ve nedenleri
Hedef 1		
Hedef 2		
Hedef 3		
Hedef 4		
Kişisel Gelişim Hedefi		
Hedeflerin Tespit Edildiği Tarih / /		Hedeflerin Değerlendirildiği Tarih / /

Değerlendiren

İsim ve İmza

Bir Üst Yönetici

İsim ve İmza

Değerlendirilen

İmza

Kaynak: Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren X Firmasının Performans Değerleme Dokümanları, s.,6

3.2.3.6. Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirmesi, hedeflere ulaşma başarısı ve performans kriterlerinin değerlendirilmesi olmak üzere 2 ana unsuru içermektedir. Çalışanın performansı, iş sonuçları ve davranış odaklı 5 temel kriter üzerinden gerekli açıklamalar yapılarak sayısal olarak değerlendirilir. Bağlayıcı bir aritmetik ortalama değer öngörülmemiştir.

Sayısal performans değerlendirme skalası:

- 1 = Performans yeterli değil
- 2 = Performans yeterince istikrarlı değil
- 3 = Performans beklentilere uygundur
- 4 = Performans beklenenin üzerindedir
- 5 = Performans beklenenin çok üzerindedir

Gerektiği taktirde, çalışanın katıldığı proje grupları veya bayi gibi iç ve dış müşterilerin çalışan ile ilgili görüşleri dikkate alınmaktadır.

Performans değerlendirme formunun imzalı bir nüshasının yöneticide kalması, aslının ise insan kaynakları bölümüne gönderilmesi gerekmektedir³⁰⁰.

³⁰⁰ *Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren X Firmasının Performans Değerleme Dokümanları, s.7*

3.2.3.7. “X” Yılı Performans Değerlendirmesi

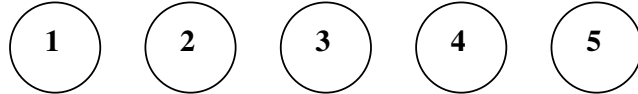
Tablo: 3.2. Hedeflere Ulaşma Derecesi

<input type="checkbox"/> Hedeflerin önemli derecede altında kalmıştır (%50 - %74)
<input type="checkbox"/> Hedeflerine ulaşamamıştır (%75 - %94)
<input type="checkbox"/> Hedeflerine ulaşmıştır (%95- %105)
<input type="checkbox"/> Hedeflerini Aşmıştır (%106-125)
<input type="checkbox"/> Hedeflerini önemli ölçüde aşmıştır (%126-150)
%.....
Hedefe ulaşma yüzdesi

Kaynak: Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren X Firmasının Performans Değerleme Dokümanları, s., 8

3.2.3.8. Değerlemede Kullanılan Kriterler

3.2.3.8.1. İş Neticeleri / Mesleki Yetkinlik

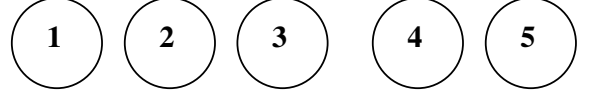


- Kendisinden beklenen işi nitelik, nicelik ve temrinleri uygun olarak sonuçlandırması
- Yapılan işin bölüm ve takım hedeflerine katkısı

- Göreviyle ilgili bilgileri, teknolojileri ve gelişmeleri izleyebilme ve kullanabilmesi
- İş proseslerini ve bağlantılarını kavrayabilme

Açıklamalar:

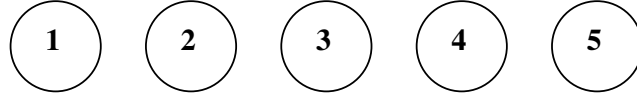
3.2.3.8.2. Çalışma Tarzı / Sorumlu Davranış



- Bireysel çalışabilme / inisiyatif / takım çalışmasına uygunluk
- Kendi görev ve sahasında problemleri görebilme, çözüm alternatifleri geliştirme ve doğru kararları verebilme becerisi
- Karar ve davranışların sorumluluğunu üstlenebilme vasfı
- Planlı, rasyonel çalışabilme / öncelikleri belirleyebilme
- Geri bildirimde bulunabilme
- Müşteri odaklılık esneklik, çaba

Açıklamalar :

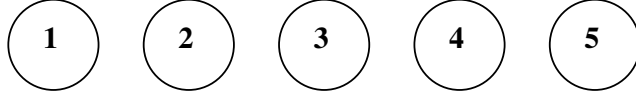
3.2.3.8.3. Sosyal Yetkinlik



- Empati
- Diğerlerine değer verme
- İletişim kurabilme
- Kendini motive edebilme
- Sorunlarla başa çıkabilme
- Adil ve güvenilir olabilme

Açıklamalar :

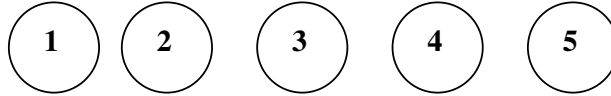
3.2.3.8.4. Değişim ve Gelişim



- Yeniliğe açıklık
- Mevcudu sorgulayabilme yeteneği
- Alternatif yaratabilme
- Yeni fikirleri ortaya koyabilme, savunabilme ve sonuçlandırabilme gücü
- Kişisel gelişim ihtiyacını görebilme, ortaya koyabilme, giderilmesine yönelik adımlar atabilme ve kişisel gelişim ile ilgili sürekliliği sağlayabilme

Açıklamalar :

3.2.3.8.5. Liderlik Özelliği



- Karar verme, risk alma yeteneği
- Motive ve ikna yeteneği
- Koordine ve entegrasyon yeteneği
- Çift yönlü bilgi akışı, iletişim
- Yetki kullanımı ve devri
- Çalışanların etkin ve istekli katılımını sağlama

Açıklamalar :

Performansa ilişkin genel yorum, açıklamalar, öneriler :

Tarih	Değerlendiren	Bir Üst Yönetici	Değerlendirilen
.../.../.....	İsim ve imza	İsim ve imza	İsim İmza

3.2.3.9. Sonuçların Etkinliği ve Sistemin Başarısını Sağlayıcı Uygulamalar

- Performans yönetim sistemi sonucu ile ücret artışı arasında tutarlılık aranır,
- Hedeflere ulaşmadaki başarı oranı, sözleşmeli memur yıl sonu primlerinin tespitinde baz teşkil eder,
- Belirtilen ihtiyaçlar gözönünde tutularak yıllık eğitim planları oluşturulur,
- Performans değerlendirme sistemi ile ulaşılan potansiyele yönelik bilgiler insan kaynakları bölümü tarafından düzenlenir ve bu bilgiler bölüm müdürüyle yapılacak kariyer planlaması görüşmelerinde veri kaynağı olarak kullanılır.

3.2.3.10. Kişisel Gelişim Planı

Performans yönetimi kapsamında potansiyel sahibi, öncelikle bir üst düzeyde görev alabilecek kişiler için, toplam memur sayısının en az %10' unu kapsayacak şekilde, Kişisel Gelişim Planı hazırlanmaktadır. Kişisel Gelişim Planı'nda potansiyel sahibi kişinin hedeflenen pozisyon/görevi için açık ve gerçekleşme zamanı belirlenmiş gelişim aşamaları yer almaktadır. Gelişim aşamalarının dokümanite edilmesindeki amaç, bunların hem çalışan hem de yönetici, söz konusu bölümler ve insan kaynakları bölümü açısından somutlaştırılmasını ve bağlayıcı olmasını sağlamaktır.

Kişisel Gelişim Planının oluşturulması ve uygulamaya konulması özellikle yönetici ve çalışanın ortak sorumluluğunda olup, insan kaynakları bölümü ve söz konusu bölümler tarafından desteklenmektedir. Kişisel gelişim planı formunun ilgili taraflarca imzalanmasından sonra aslı yöneticide kalmakta ve bir nüshası gerekli destek, ekip ve kariyer planlaması çalışmaları için insan kaynakları bölümünde saklanmaktadır.

Uygulamalar sırasında kullanılan kişisel gelişim planı örneği aşağıda örnek olarak verilmektedir³⁰¹.

³⁰¹ Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren X Firmasının Performans Değerleme Dokümanları,s.11

Tablo:3.3. Kişisel Gelişim Planı-1

Örnek Kişisel Gelişim Planı

Adı- Soyadı :
Doğum Tarihi :
Bölümü / Per. No :
Mevcut Görevi :

Hedeflenen Pozisyon / Görev

Pazarlama / Satış alanında grup şefliği

Planlanan Gelişim Aşamaları

<u>Termin</u>	<u>Gelişim Aşamaları</u>
2002 başı	Şu anki görevine paralel olarak xxx projesinde yer almak
2002 ortası	Pazarlama bünyesinde 1' er aylık oryantasyon programları
2003-2004	Full-time xxx projesinden görev
veya	xxx bölümlerinde rotasyon
veya	xxx bayilerinde rotasyon
2005 itibariyle	xxx Grup Şefliğini üstlenebilir duruma gelmesi

Kişisel Gelişimi Destekleyici Adımlar

<u>Termin</u>	<u>Gelişim Aşamaları</u>
2002	NFP' ye katılım
2002 başı	Ürün tekniği eğitimi
2002 ortası	Satış eğitimi
2002-2003	xxx yabancı dil bilgisinin geliştirilmesi

Tarih Çalışan Yönetici Bir Üst Yönetici İnsan Kaynakları

Kaynak: Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren X Firmasının Performans Değerleme Dokümanları, s., 13

Tablo:3.4. Kişisel Gelişim Planı-2

Değerlendirilenin

Adı Soyadı :

Bölümü / Per. No :

..... Yılı Potansiyel Değerlendirmesi / Eğitim Planlaması

Potansiyel Değerlendirmesi

potansiyel tespiti henüz mümkün değil

Termin :

potansiyeli mevcut görev için yeterli değil

mevcut görev için gerekli potansiyele sahip

eş düzeyde / genişletilmiş diğer bir görev üstlenebilir. Hangi bölümler / Görevler Olası temrinler

.....

.....

bir üst düzeyde görev üstlenebilir

.....

Ek yorum ve öneriler :

Eğitim Planlaması

Son dönemde alınan eğitimlerin değerlendirilmesi :

Lütfen yukarıda potansiyel değerlendirmesini de dikkate alarak eğitim ihtiyacını belirtiniz :

Tarih

Değerlendiren

Bir Üst Yönetici

Değerlendirilen

Kaynak: Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren X Firmasının Performans Değerleme Dokümanları, s., 14

Tablo:3.5. Kişisel Gelişim Planı-3

Kişisel Gelişim Planı				
Ad Soyadı	:			
Doğum Tarihi	:			
Bölümü / Per. No	:			
Mevcut Görevi	:			
Hedeflenen Pozisyon / Görev				
Planlanan Gelişim Aşamaları				
<u>Termin</u>		<u>Gelişim Aşamaları</u>		
Kişisel Gelişimi Destekleyici Adımlar				
<u>Termin</u>		<u>Kişisel Gelişimi Destekleyici Adımlar</u>		
Tarih	Çalışan	Yönetici	Bir Üst Yönetici	İnsan Kaynakları
.../.../.....

Kaynak: Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren X Firmasının Performans Değerleme Dokümanları, s., 15

Üçüncü bölümde, bazı şirketlerin uygulamakta oldukları performans değerlendirme sistemleri örnek olarak verilerek, performans değerlendirme sürecinin uygulamaya nasıl yansıtıldığına dair bir fikir verilmeye çalışılmıştır. Dördüncü bölümde ise performans değerlendirme süreci ile değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumunu belirlemeye yönelik bir araştırma yer almaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ İLE PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLARA KARŞI ÇALIŞAN TUTUMUNU BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Gerek rekabet ortamı, gerekse çıkarılan yasalarla birlikte işletmelerin kendi yapılarına ve yapılan işin niteliğine göre bir performans değerlendirme sistemi uygulaması zorunlu bir hal almaktadır. Bunun sonucu olarak ta bazı işletmeler performans değerlendirme sürecini gerektiği gibi yerine getiremeyerek, bu çalışmaları bir form doldurma işleminden öteye götürememektedir. Bazı işletmelerin performans değerlendirmeyle elde edilen verileri stratejik hedeflerin belirlenmesi, iş rotasyonu, iş zenginleştirilmesi, işten çıkartma, kariyer yönetimi, eğitim faaliyetleri ve ücretlendirme gibi kararların alınmasına yansıtamadığı görülmektedir. Öte yandan bazı işletmelerde ise, değerlendirmeyle elde edilen veriler bu kararların alınmasında kullanılsa bile, çalışanların alınan kararlara karşı tutumları gözönünde bulundurulmadığı için alınan kararların etkinliği azalmaktadır. Çünkü yönetime göre, alınan kararlar ne kadar adil olsa da, bu adil davranış çalışanlar tarafından benimsenmediği sürece alınan kararlar etkin bir sonuç doğurmayabilir. Bunun için alınan kararlara ve yapılan uygulamalara karşı çalışan tutumlarının belirlenmesi gerekmektedir.

Bu araştırma temel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Öncelikle, çalışanların tutumlarıyla demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla, araştırmamıza katılan çalışanların sahip olduğu (bölümü, iş unvanı, cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı, aynı işyerinde çalışma süresi gibi) demografik özellikleri belirlenmektedir.

Birinci bölümde, performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları belirlenmeye çalışılmaktadır.

İkinci bölümde ise, organizasyonda belirli periyotlarla gerçekleştirilen performans değerlendirme çalışmalarının işgörenlerin algıları doğrultusunda hangi kriterleri ne derecede ölçtüğü belirlenerek, işgörenlerin performans değerlendirme çalışmalarına karşı algıları ölçülmektedir.

Yaptığımız bu çalışma sayesinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumlarının neler olduğunun yönetim tarafından algılanması sağlanarak, değerlendirme sonuçlarının hangi alanlarda kullanılması gerektiği, ücretlendirme, kariyer, eğitim v.b. alanlarda kararlar alınırken nelerin baz alınması gerektiği ve alınan kararların çalışan tarafından doğru algılanıp algılanmadığı belirlenerek yönetime yardımcı olunmaya çalışılmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.2.1. Hipotezler ve Varsayımlar

Yöneticilerin ve çalışanların veri toplama araçlarına verecekleri yanıtların doğru ve samimi olacağı varsayılmaktadır.

Araştırmada kullanılacak olan veri toplama aracının (anket formu) araştırma amacına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşıdığı kabul edilmektedir.

Veri toplama aracının, düzenli olarak performans değerlendirme yapan bir örneklem üzerinde uygulanacağı varsayılmaktadır.

Araştırmamız dört ana hipotezden oluşmaktadır. Bu hipotezler aşağıdaki gibidir.

- a.) H₁:** Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumlarının ortalamasıyla, performans değerlendirme çalışmalarında kullanılan kriterler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Performans değerleme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumlarının ortalamasıyla, performans değerleme çalışmalarında kullanılan kriterler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

b.) H₁: Performans değerleme çalışmalarında kullanılan kriterler ile performans değerleme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Performans değerleme çalışmalarında kullanılan kriterler ile performans değerleme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

c.) H₁: Performans değerleme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Performans değerleme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

d.) H₁: Çalışanların demografik özellikleri ile performans değerleme çalışmalarında yer alan kriterler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların demografik özellikleri ile performans değerleme çalışmalarında yer alan kriterler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

4.2.2. Araştırmanın Modeli ve Kısıtları

Araştırmamızda performans değerleme sonuçlarının kullanıldığı alanlar ve performans değerleme çalışmalarında yer alan kriterlere karşı çalışan tutumlarının karşılaştırılmasına yönelik olarak tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmaktadır.

Bu araştırmada zaman ve finansal kaynak sınırlılığı nedeniyle, düzenli periyotlarla performans değerleme yapan çokuluslu bir işletmede yer alan beyaz yakalı çalışanlar üzerinden veri toplanacaktır.

4.2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmaya veri toplamak amacıyla kullanılacak olan anket formu araştırmacı tarafından tez danışmanı yardımıyla hazırlanmış olup, geçerlilik ve güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Gerçekleştirilen cronbach alpha testine göre, birinci grupta yer alan, performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumlarıyla ilgili değişkenler 0,7718'lik bir değer alırken, ikinci grupta yer alan ve çalışanların performans değerlendirme çalışmalarında kullanılan kriterlere karşı tutumlarını ölçen değişkenler ise 0,8818'lik bir değer almıştır.

Kullanılan anket iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk olarak çalışanların bölümü, iş unvanı, eğitim durumu, yaşı, cinsiyeti ve aynı işyerinde çalışma süresi gibi demografik bilgiler yer almaktadır.

Anketin birinci bölümünde organizasyonda uygulanan performans değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilen verilerin kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumunu belirlemeye yönelik olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabileceği alanlar hakkında yirmi adet ifade yer almaktadır. Bu ifadeler “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” olmak üzere beşli bir likert ölçeği ile derecelendirilmektedir. Çalışanın bu ifadeler doğrultusunda beşli skalada yer alan ve kendisi için en uygun olan yanıtı işaretlemesi istenmektedir.

Anketin ikinci bölümünde organizasyonda belirli periyotlarla gerçekleştirilen performans değerlendirme çalışmalarının ankette sıralanmış olan kriterleri ne derece ölçtüğü belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu bölümde de birinci bölümde olduğu gibi beşli bir likert ölçeği kullanılmaktadır. Çalışanların organizasyonda uygulanan performans değerlendirme çalışmalarını gözönünde bulundurarak skalada yer alan en uygun cevabı işaretlemesi istenmektedir.

Tüm bölümlerde yer alan sorular cevaplanırken işgörenlerin, çalıştıkları organizasyonda uygulanan değerlendirme çalışmalarını gözönünde bulundurmaları istenmektedir.

Ayrıca araştırma bulgularında yararlanmak üzere, satış ve proje yöneticisi ile ankette yer alan sorular temel alınarak gerçekleştirilen mülakat yöntemiyle de veri toplama yoluna gidilmiştir.

4.2.4. Evren Ve Örneklem

İstanbul'da faaliyet gösteren ve düzenli olarak performans değerlendirme çalışması yapan çokuluslu şirketler bizim evrenimizi oluşturmaktadır. Örneklem olarak ise, enerji sektöründe faaliyet gösteren bir "x" firmasında çalışan beyaz yakalıları seçilmiştir. 300 beyaz yakalı hedef kitle olarak belirlenmiştir. Araştırma, bu hedef kitle içerisinde yer alan 124 kişiden gelen anket cevapları doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

Bu firmanın Avustralya, Hindistan, Yunanistan, Almanya, Türkiye, İngiltere, Çin, Brezilya, Endonezya, Singapur ve Fransa olmak üzere birçok ülkede şirketleri bulunmaktadır. Türkiye'de yer alan şirket, bu şirketler içerisinde büyüklük açısından ikinci, karlılık ve üretim açısından birinci sırada yer almaktadır.

Türkiye'de yer alan şirket güç trafoları, dağıtım trafoları, kazan, şalter ve servis olmak üzere beş ayrı fabrikanın birleşiminden oluşmaktadır. Her bir fabrikanın kendine ait, teknik departmanı (konsrüksiyon, hesap ve araştırma olmak üzere), ticari (satış, satıştan sonra hizmet, müşteri memnuniyeti, sipariş takip olmak üzere), atölye (bobinaj, son montaj, bağlantı, çekirdek dizimi) ve transfer departmanları (trafonun teslimi) bulunmaktadır. Ayrıca, muhasebe, bilgi işlem, halkla ilişkiler, personel ilişkileri, pazar araştırma, merkezi satın alma ve sözleşme departmanları ise beş fabrikaya ortak hizmet vermektedir.

Şirket içerisinde düzenli olarak performans değerlendirme yapılmaktadır. Yapılan değerlendirme her yıl ve üç yılda bir olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Her yıl yapılan değerlendirmeleri tüm şirketler merkezden bağımsız olarak kendi bünyelerinde yapmaktadırlar ve değerlemeyi herkesin bir üstü gerçekleştirmektedir. Değerleme süreci ve kriterleri, değerlendirme yapılmadan önce gerçekleştirilen toplantılar yardımıyla belirlenmektedir. Değerlemede beş en iyi, bir ise en kötü olmak üzere beşli bir skala kullanılmaktadır. Çalışanlara başarılarına göre birden beşe kadar değerler verilmektedir.

Beş değeri, sembolik olarak kullanılmaktadır ve hiçbir çalışana verilmemektedir. Dört değeri, için bir üst kademenin referans göstermesi gerekmektedir. İki defa üst üste dört değeri alan çalışanların bir kademe yükseltilmesi gerekmektedir. Üç değeri, işini çok iyi yapan ve geliştirebilen çalışanlara verilmektedir. İki değeri, bir önceki dönemde belirtilen hedeflere ulaşabilen çalışanlara verilmektedir. Bir değeri ise önceden verilen hedeflere ulaşamayan çalışanlara verilmektedir.

Üç yılda bir yapılan değerlemeler ise merkez tarafından gönderilen uzmanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu değerlemenin amacı ise çalışanları değerlemek değil performans değerleme sisteminin işlerliğini değerlemektir. Yapılan değerleme çalışmalarının objektifliği değerlendirilmektedir. Ayrıca gerçekleşen istifaların sebepleri araştırılmaktadır.

Değerleme sonucunda elde edilen veriler merkez şirkete gönderilmektedir. Sonuçlar genellikle terfi, ücretlendirme ve işten çıkartma gibi alanlarda kullanılmaktadır. Eğitim alışmaları ise, sürekli olarak ve çalışanın rızası da gözönüne alınarak gerçekleştirilmektedir.

4.2.5. Veri Analiz Teknikleri

Anketten elde edilen veriler SPSS (11.0 versiyonunda) ortamında frekans ve Ki-kare testleriyle değerlendirmeye tabi tutularak sonuçlar analiz edilmiştir. Frekans analizi yardımıyla, ankete katılanların verdiği cevaplar tablolar halinde sunulurken, Ki-kare analizi sayesinde, önceden belirlenen hipotezlerin kabul edilip edilmediği incelenmiştir.

4.3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu araştırmada, performans değerleme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 1200 alışanlı çokuluslu bir işletmenin 124 beyaz yakalı çalışanı üzerinde konuyla ilgili anket formu uygulanmıştır. Çalışanların bu anket formuna vermiş oldukları cevapları inceleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen analizler ve yorumlar aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır.

4.3.1. Çalışanların Demografik Bilgileriyle İlgili Frekans Dağılımları

Aşağıda yer alan ilk altı tabloda çalışanların bölümü, iş unvanı, cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı ve kıdemiyle ilgili frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 4.1: Çalışanların Görev Yaptıkları Bölümleriyle İlgili Frekans Tabloları

çalışanın bölümü		
N	Valid	124
	Missing	0
Mean		19,56
Median		19,00
Mode		1
Std. Deviation		13,408

çalışanın bölümü

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid elektrik dizayn	12	9,7	9,7	9,7
proje yönetimi	5	4,0	4,0	13,7
dizayn departmanı	2	1,6	1,6	15,3
teknik mekanik dizayn	2	1,6	1,6	16,9
sözleşme ve finans yönetimi	1	,8	,8	17,7
mekanik dizayn	11	8,9	8,9	26,6
konstrüksiyon	1	,8	,8	27,4
servis	6	4,8	4,8	32,3
enerji bakım ve kontrol	1	,8	,8	33,1
proje bölümü	2	1,6	1,6	34,7
genel mekanik	1	,8	,8	35,5
sevkiyat	1	,8	,8	36,3
güç trafoları	1	,8	,8	37,1
mekanik tasarım	2	1,6	1,6	38,7
elektrik tasarım hesap	4	3,2	3,2	41,9
mekanik geliştirme	2	1,6	1,6	43,5
standart trafolar satış ve pazarlama	1	,8	,8	44,4
satış ve proje yönetimi	3	2,4	2,4	46,8
elektrik tasarım	5	4,0	4,0	50,8
standart trafolar	2	1,6	1,6	52,4
sözleşme yönetimi	1	,8	,8	53,2
pazarlama	8	6,5	6,5	59,7
iş geliştirme	3	2,4	2,4	62,1
lojistik	4	3,2	3,2	65,3
endüstriyel planlama	1	,8	,8	66,1
satın alma	2	1,6	1,6	67,7
endüstriyel geliştirme	1	,8	,8	68,5
endüstriyel elektrik	1	,8	,8	69,4
endüstri mekanik	1	,8	,8	70,2
teknik servis	3	2,4	2,4	72,6
dağıtım trafoları	1	,8	,8	73,4
özel trafolar elektrik ve mekanik	1	,8	,8	74,2
özel trafolar	6	4,8	4,8	79,0
proje müdürlüğü	1	,8	,8	79,8
güç elektronik dizayn	1	,8	,8	80,6
finans kontrol	5	4,0	4,0	84,7
muhasebe	2	1,6	1,6	86,3
merkezi satınalma	2	1,6	1,6	87,9
pazar araştırması	7	5,6	5,6	93,5
kalite kontrol ve test laboratuvarı	1	,8	,8	94,4
test laboratuvarı	7	5,6	5,6	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Anketimize katılan çalışanların görev yaptıkları bölümleri ve her bir bölümden anketimize katılan çalışan sayısı tablo 4.1 ile gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.2: Çalışanların İş Unvanlarıyla İlgili Frekans Tabloları

		çalışanın iş ünvanı			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	elektrik mühendisi	14	11,3	11,3	11,3
	proje yönetimi asistanı	1	,8	,8	12,1
	dizayn danışmanı	1	,8	,8	12,9
	dizayn mühendisi	9	7,3	7,3	20,2
	finans birim kontrolörü	1	,8	,8	21,0
	konstrüktör	1	,8	,8	21,8
	koordinasyon ve dökümantasyon	1	,8	,8	22,6
	bölüm müdürü	13	10,5	10,5	33,1
	proje şefi	1	,8	,8	33,9
	mekanik çözüm mühendisi	1	,8	,8	34,7
	ihracat elemanı	1	,8	,8	35,5
	proje müdürü	2	1,6	1,6	37,1
	tekniker	9	7,3	7,3	44,4
	mekanik proje mühendisi	1	,8	,8	45,2
	uygulama geliştirme mühendisi	1	,8	,8	46,0
	teknik ressam	1	,8	,8	46,8
	satış ve proje yöneticisi	3	2,4	2,4	49,2
	proje mühendisi	4	3,2	3,2	52,4
	sekreter	5	4,0	4,0	56,5
	proje ve finans görevlisi	1	,8	,8	57,3
	bölüm asistanı	1	,8	,8	58,1
	iş hazırlama mühendisi	5	4,0	4,0	62,1
	planlama mühendisi	1	,8	,8	62,9
	kısım şefi	10	8,1	8,1	71,0
	servisler genel müdürü	1	,8	,8	71,8
	eğitim mühendisi	1	,8	,8	72,6
	satış mühendisi	3	2,4	2,4	75,0
	tasarım baş mühendisi	1	,8	,8	75,8
	teklif hazırlama mühendisi	2	1,6	1,6	77,4
	mekanik mühendisi	4	3,2	3,2	80,6
	mekanik tasarım danışmanı	1	,8	,8	81,5
	donanım birim sorumlusu	1	,8	,8	82,3
	pazarlama mühendisi	3	2,4	2,4	84,7
	iş geliştirme genel müdür yardımcısı	1	,8	,8	85,5
	teknik sorumlu	1	,8	,8	86,3
	kontrol elemanı	2	1,6	1,6	87,9
	ödeme bölümü şefi	1	,8	,8	88,7
	ödeme elemanı	2	1,6	1,6	90,3
	satınalma mühendisi	2	1,6	1,6	91,9
	yurtiçi pazar araştırma şefi	1	,8	,8	92,7
	yurtdışı pazar araştırma şefi	1	,8	,8	93,5
	yurtiçi pazar araştırma elemanın	1	,8	,8	94,4
	yurtdışı pazar araştırma elemanı	1	,8	,8	95,2
	test operatörü	4	3,2	3,2	98,4
	test mühendisi	2	1,6	1,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

çalışanın iş ünvanı

N	Valid	124
	Missing	0
Mean		18,46
Median		18,00
Mode		1
Std. Deviation		13,045

Yukarıdaki tablo 4.2’de anketimize katılan çalışanların iş unvanları yer almaktadır.

Tablo 4.3: Çalışanın Cinsiyeti ile ilgili Frekans Tabloları

çalışanın cinsiyeti

N	Valid	124
	Missing	0
Mean		1,23
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		,425

çalışanın cinsiyeti

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bay	95	76,6	76,6	76,6
bayan	29	23,4	23,4	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Tablo 4.3’de de görüldüğü gibi anketimize katılan çalışanların çoğunluğunu baylar oluşturmaktadır. Ankete “124” kişi katılmış olup, bunların %76,6’sını baylar oluşturmaktadır.

Tablo 4.4: Çalışanın Eğitim Durumuyla İlgili Frekans Tabloları

çalışanın eğitim durumu

N	Valid	124
	Missing	0
Mean		2,95
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,568

çalışanın eğitim durumu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid orta okul	1	,8	,8	,8
lise	20	16,1	16,1	16,9
üniversite	87	70,2	70,2	87,1
lisans üstü	16	12,9	12,9	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Anketimize katılan çalışanlar, orta okul, lise, üniversite ve lisansüstü mezunları olmak üzere eğitim seviyelerine göre dört gruba ayrılmışlardır. Tablo 4.4'e göre anketimize katılan çalışanların %70,2'si üniversite mezunlarından oluşmaktadır.

Tablo 4.5: Çalışanın Yaşıyla İlgili Frekans Tabloları

çalışanın yaşı		
N	Valid	124
	Missing	0
Mean		4,64
Median		5,00
Mode		6
Std. Deviation		1,258

çalışanın yaşı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20'den küçük	2	1,6	1,6	1,6
21-25	3	2,4	2,4	4,0
26-30	19	15,3	15,3	19,4
31-35	33	26,6	26,6	46,0
36-40	24	19,4	19,4	65,3
40'dan büyük	43	34,7	34,7	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanlar, beş ayrı yaş grubuna ayrılmışlardır ve kendileri için doğru olan yaş aralığını seçmeleri istenmiştir. Verilen cevaplara göre ankete katılan çalışanların çoğunluğunu, 40'dan büyük yaş grubu içerisinde yer alan çalışanların oluşturduğu görülmektedir. 25 yaş altındaki çalışanların, toplam çalışanların sadece %4'lük bir kısmını oluşturduğu görülmektedir. Ancak şirket, çalışanlarını gençleştirme aşamasına girmiştir. (Tablo 4.5.'de gösterilmektedir.)

Tablo 4.6: Çalışanın Kıdemiyle İlgili Frekans Tabloları

çalışanın aynı işyerinde çalışma süresi		
N	Valid	124
	Missing	0
Mean		4,18
Median		5,00
Mode		5
Std. Deviation		1,028

çalışanın aynı işyerinde çalışma süresi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 yıldan az	1	,8	,8	,8
1-3	10	8,1	8,1	8,9
4-6	20	16,1	16,1	25,0
7-10	28	22,6	22,6	47,6
10 yıldan fazla	65	52,4	52,4	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Anketimize katılan çalışanlar, kıdemlerine göre beş ayrı grupta yer almaktadırlar. Çalışanların çoğunluğunun (%52,4'ü) 10 yıldan fazla kıdeme sahip olduğu görülmektedir. 6 Yıldan az kıdeme sahip çalışanlar sadece %25'lik bir kısmı oluşturmaktadırlar. Bu doğrultuda ankete katılan çalışanların çoğunluğunun şirketi iyi tanıdığı sonucuna varabiliriz. (Tablo 4.6).

4.3.2. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumlarıyla Performans Değerleme Çalışmalarında Yer Alan Kriterler Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Bulgular

Bu bölümde çalışanların, performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı tutumları ile organizasyonda uygulanan performans değerlendirme çalışmalarının ölçtüğü kriterler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Ki-kare analizleri yardımıyla ölçülmektedir. Bu sayede performans değerlemede ölçülen kriterlerin, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı tutumlarını nasıl etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Bu bölümde yer alan hipotezler iki ana başlık altında toplanmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı tutumlarının

ortalamasıyla performans değerlendirme çalışmalarında yer alan kriterler arasındaki ilişki incelenmektedir. İkinci bölümde, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı tutumlarıyla performans değerlendirme çalışmalarında kullanılan kriterler arasındaki ilişki incelenmektedir. Birinci bölüm ile ikinci bölüm hipotezleri birbirine benzer alanları ölçseler de iki bölümde birbirinden farklıdır. Birinci bölümde çalışanların tutumlarının ortalaması dikkate alınmaktadır. Eğitim, ücretlendirme, kariyer v.b. boyutlar birbirinden ayrılmadan bir bütün olarak incelenmektedir. Fakat ikinci bölümdeki hipotezler eğitim, kariyer, ücretlendirme v.b. boyutları tek tek ele almaktadır.

4.3.2.1. Çalışan Tutumlarının Ortalamasıyla Performans Değerleme Çalışmalarında Kullanılan Kriterler Arasındaki İlişkiyi Ölçen Bulgular

Bu bölümde çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı tutumlarının ortalamasıyla performans değerlendirme çalışmalarında kullanılan kriterler arasındaki ilişki Ki-kare analizi yardımıyla incelenmektedir.

a.) H₁: “Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın iş bilgisinin ölçülmesiyle” performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.7: Çalışan Tutumları ve İş Bilgisi

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
TUTUMORT	124	3,0661	,41768	2,25	4,15
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın iş bilgisi ölçülmektedir	124	3,02	1,078	1	5

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	328,624	120	,000
Likelihood Ratio	229,701	120	,000
Linear-by-Linear Association	34,082	1	,000
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.7'deki p değerinin %5'den küçük çıkması H₁ hipotezimizin kabul edildiğini göstermektedir. Buna göre; performans değerlendirme çalışmalarında çalışanın iş bilgisinin ölçülmesiyle performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Ankete cevap veren çalışanlardan 52'si yani % 41,9'u performans değerlendirme çalışmalarının, çalışanın iş bilgisini ölçtüğünü savunarak, bu kritere karşı olumlu bir tutum geliştirmektedirler. Çalışanlardan 29'u, yani %23,3'ü ise kararsız kalmayı tercih etmişlerdir. Çalışanlardan 43'ü yani %34,6'sı ise performans değerlendirme çalışmalarında çalışanın iş bilgisinin ölçülmediğine dair olumsuz bir tutuma sahiptirler. Sonuçlara göre çalışanların cevapları “katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Performans değerlendirme çalışmalarında iş bilgisinin ölçülmesine yönelik olarak verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,02 ile kararsıza çok yakın fakat olumlu yönde çıkmıştır.

Buna karşın, çalışanlardan 49 kişi yani %39,5'i performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı olumsuz tutumlar beslemektedirler. Üç kişi bu konu karşısında kararsız kalırken ankete katılan çalışanlardan 72 kişi yani %58,5'i performans değerlendirme çalışmalarının kullanıldığı alanlara karşı olumlu bir tutum beslemektedirler. Çalışanlar genel olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı 3,07'lik bir değer ile olumlu bir tutum izlemektedirler. İş bilgisi kriterinin performans değerlendirme çalışmalarında kullanılmasının çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı tutum geliştirmelerinde etkili olduğu söylenebilir.

b.) H₁: Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın karar verme yeteneğinin ölçülmesiyle performans değerlendirme çalışmalarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.8: Çalışan Tutumu ve Karar Verme Yeteneği

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
TUTUMORT	124	3,0661	,41768	2,25	4,15
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın karar verme yeteneği ölçülmektedir	124	2,85	,996	1	5

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	277,082	120	,000
Likelihood Ratio	168,106	120	,002
Linear-by-Linear Association	12,561	1	,000
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.8’de yer alan Ki-kare analizine göre p değeri 0,000 yani %5’den küçük çıkmıştır. Buna göre yukarıda yer alan H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın karar verme yeteneğinin ölçülmesiyle performans değerlendirme çalışmalarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Performans değerlendirme çalışmalarında çalışanın karar verme yeteneğinin yer almasının, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı tutum geliştirmelerinde etkili olduğu söylenebilir.

Ankete katılan çalışanlardan 56’sı yani %45,1’i performans değerlendirme çalışmalarında çalışanların karar verme yeteneklerinin ölçülmediğine dair olumsuz bir tutuma sahiptirler. Çalışanlardan 32 kişi yani %25,8’i ise bu konu karşısında kararsız kalmayı tercih etmektedirler. Çalışanlardan 36 kişi yani çalışanların %29’u ise performans değerlendirme çalışmalarında karar verme yeteneğinin ölçüldüğüne dair olumlu bir tutuma sahiptirler. Bu verilere göre çalışanların büyük bir kısmı performans değerlendirme çalışmalarında çalışanın karar verme yeteneğinin ölçülmediğine dair 2,85’lik bir ortalamayla olumsuz bir tutuma sahiptir.

c.) H₁: Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın kendi işini düzenleme ve planlama yeteneğinin ölçülmesiyle performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.9: Çalışan Tutumu ile Kendi İşini Düzenleme ve Planlama Yeteneği

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
TUTUMORT	124	3,0661	,41768	2,25	4,15
performans değerleme çalışmalarında, çalışanın kendi işini düzenleme ve planlama yeteneği ölçülmektedir	124	3,15	1,012	1	5

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	229,568	120	,000
Likelihood Ratio	169,121	120	,002
Linear-by-Linear Association	51,000	1	,000
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.9'daki Ki-kare analizine göre p değeri 0,000 yani %5'den küçük çıkmıştır. Buna göre H₁ hipotezi kabul edilmektedir. Yani performans değerlendirme çalışmalarında çalışanın kendi işini düzenleme ve planlama yeteneğinin ölçülmesiyle, performans değerleme çalışmalarına karşı çalışan tutumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Performans değerleme çalışmalarında çalışanın kendi işini düzenleme ve planlama yeteneği kriterine verilen önemin, çalışanların performans sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı tutum geliştirmelerinde etkili olduğu söylenebilir.

Anketimize katılan çalışarlardan 44 kişi yani %35,4'ü kendi işini düzenleme ve planlama yeteneğinin performans değerleme çalışmalarında ölçülmediğine dair olumsuz bir tutuma sahiptirler. Çalışarlardan 25'i yani %20,1'i ise bu konu karşısında kararsız kalmayı tercih etmişlerdir. Çalışarlardan 55'i yani %44,3'ü ise bu kriterin ölçüldüğüne dair olumlu bir tutum izlemektedirler. Çalışarların verdikleri cevaplar incelendiğinde çalışarlar performans değerlendirme çalışmalarının çalışanın kendi işini düzenleme ve planlama yeteneğini ölçtüğüne dair olumlu bir tutum takındıkları belirlenmektedir. (cevapların aritmetik ortalaması 3,15 çıkmaktadır.) Bu tutumlarının olumlu yönde artması, performans değerleme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı tutumlarının da olumlu yönde artmasını sağlayacağı söylenebilir.

d.) H₁: Performans değerleme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneğinin ölçülmesiyle performans değerleme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.10: Çalışan Tutumu ile İşgücü ve Kaynakları Doğru Kullanma Yeteneği

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
TUTUMORT	124	3,0661	,41768	2,25	4,15
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneği ölçülmektedir	124	3,18	,920	1	5

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	248,625	120	,000
Likelihood Ratio	178,575	120	,000
Linear-by-Linear Association	14,177	1	,000
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.10’da yer alan Ki-kare analizine göre p değeri 0,000 yani %5’den küçük çıkmaktadır. Buna göre H₁ hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneğinin ölçülmesiyle performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı olumlu bir tutum izlediği gözlenmektedir. Çalışanların bu kriterin ölçülmesine dair tutumlarının olumlu fakat 3,07’lik bir değerle kararsıza çok yakın olduğu gözlenmektedir. Performans değerlendirme çalışmalarında çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneğinin ölçülmesi performans değerlendirme sonuçlarına karşı çalışanların tutum geliştirmelerinde etkili olacağı söylenebilir.

e.) H₁: Performans değerlendirme çalışmalarında çalışanın etkin iletişim kurma yeteneğinin ölçülmesiyle performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.11: Çalışan Tutumu ve Etkin İletişim Kurma Yeteneği

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
TUTUMORT	124	3,0661	,41768	2,25	4,15
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın etkin iletişim kurma yeteneği ölçülmektedir	124	2,98	1,028	1	4

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	179,748	90	,000
Likelihood Ratio	173,915	90	,000
Linear-by-Linear Association	21,119	1	,000
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.11’de yer alan Ki-kare analizine göre $p= 0,000 < 0,05$ çıkmıştır. Buna göre yukarıda yer alan H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Performans değerlendirme çalışmalarında çalışanın etkin iletişim kurma yeteneğinin ölçülmesiyle performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların büyük bir kısmı (%40,3’ü) performans değerlendirme çalışmalarında etkin iletişim yeteneğinin ölçülmesine karşı olumlu bir tutum gösteriyorlar. Buna karşın “kesinlikle katılmıyorum” cevabının fazla olması çalışan tutumlarının olumsuz yöne doğru kaymasına ve verilen cevapların aritmetik ortalamasının 2,98 ile 3’ün altına düşmesine sebep olmaktadır. Çalışanların bu kritere karşı olumlu tutumlarının gelişmesi, performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı tutumlarını da olumlu yönde artırabileceği söylenebilir.

f.) H_1 : Performans değerlendirme çalışmalarının, çalışanın iş birliği anlayışını ölçmesiyle performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.12: Çalışan Tutumu ve İş Birliği Anlayışı

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
TUTUMORT	124	3,0661	,41768	2,25	4,15
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işbirliği anlayışı ölçülmektedir	124	2,98	1,115	1	5

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	298,546	120	,000
Likelihood Ratio	230,265	120	,000
Linear-by-Linear Association	13,105	1	,000
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.12’de yer alan Ki-kare analizine göre p değeri 0,000 çıkmıştır. Buna göre H₁ hipotezimiz kabul edilmiştir. Performans değerlendirme çalışmalarının, çalışanın iş birliği anlayışını ölçmesiyle performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların %42,7’si performans değerlendirme çalışmalarında işbirliği anlayışının ölçüldüğüne inanmaktadırlar. Fakat kesinlikle katılmıyorum cevabının fazla olması çalışanların tutumlarını olumsuz yöne doğru çekmektedir. Buna rağmen verilen cevaplar kararsız seçeneğine yakındır. İş birliği anlayışı kriterinin performans değerlendirme çalışmalarında kullanılmasının, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı tutum geliştirmesinde etkili olduğu söylenebilir.

g.) H₁: Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın çevre ile uyumu ve saygılı davranışının ölçülmesiyle performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.13: Çalışan Tutumu ile Çevre ile Uyumu ve Saygılı Davranışı

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
TUTUMORT	124	3,0661	,41768	2,25	4,15
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın çevre ile uyumu ve saygılı davranışı ölçülmektedir	124	3,07	1,061	1	5

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	313,432	120	,000
Likelihood Ratio	205,379	120	,000
Linear-by-Linear Association	21,078	1	,000
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.13’de yer alan Ki-kare analizine göre p değeri 0,000’dır, yani %5’den küçüktür. Buna göre H₁ hipotezimiz kabul edilmiştir. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın çevre ile uyumu ve saygılı davranışının ölçülmesiyle performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların vermiş olduğu cevapların aritmetik ortalaması incelendiğinde, çalışanların bu konu hakkında 3,07’lik bir ortalama ile olumlu bir tutum izledikleri gözlenmektedir. Verilen cevaplar arasında ise en çok katılıyorum seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın çevreyle uyumu ve saygılı davranışına karşı çalışan tutumlarının olumlu yönde gelişmesi, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı tutumlarının da olumlu yönde gelişmesini sağlayabilir.

h.) H₁: Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanların yeniliğe açıklığı ve çabuk uyum yeteneğinin ölçülmesiyle performans değerlendirme çalışmalarına karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.14: Çalışan Tutumu ile Yeniliğe Açıklığı ve Çabuk Uyumu

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
TUTUMORT	124	3,0661	,41768	2,25	4,15
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın yeniliğe açıklığı ve çabuk uyumu ölçülmektedir	124	2,85	1,127	1	5

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	267,791	120	,000
Likelihood Ratio	228,553	120	,000
Linear-by-Linear Association	36,802	1	,000
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.14'de yer alan Ki-kare analizine göre p değeri 0,000 yani, %5'den küçük çıkmıştır. Buna göre H_0 hipotezimiz kabul edilmiştir. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanların yeniliğe açıklığı ve çabuk uyum yeteneğinin ölçülmesiyle performans değerlendirme çalışmalarına karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın yeniliğe açıklığı ve çabuk uyumunun ölçülmesi, çalışanların performans değerlendirme çalışmalarının kullanıldığı alanlara karşı tutum geliştirmelerinde etkili olduğu söylenebilir.

- i.) H_1 : Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işi zamanında yapma ve raporları zamanın hazırlama yeteneğinin ölçülmesiyle performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4. 15: Çalışan Tutumu İle İş ve Raporları Zamanın Hazırlama

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
TUTUMORT	124	3,0661	,41768	2,25	4,15
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işi zamanında yapma ve raporları zamanında hazırlama yeteneği ölçülmektedir	124	3,11	1,128	1	5

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	257,098	120	,000
Likelihood Ratio	201,628	120	,000
Linear-by-Linear Association	4,494	1	,034
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.15’de yer alan Ki-kare analizine göre p değeri 0,000’dır, yani %5’den küçük çıkmıştır. Buna göre H₁ hipotezimiz kabul edilmiştir. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işi zamanında yapma ve raporları zamanında hazırlama yeteneğinin ölçülmesiyle performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların işini zamanında yapma ve raporları zamanında hazırlama yeteneklerinin ölçülmesine dair olumlu tutumları, performans değerlendirme çalışmalarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumlarını da olumlu yönde geliştirebilir.

j.) H₁: Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın kavrama yeteneğinin ölçülmesiyle, performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.16: Çalışan Tutumu ile Kavrama Yeteneği

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
TUTUMORT	124	3,0661	,41768	2,25	4,15
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın kavrama yeteneği ölçülmektedir	124	2,92	,889	1	5

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	341,130	120	,000
Likelihood Ratio	198,234	120	,000
Linear-by-Linear Association	31,365	1	,000
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.16’da yer alan Ki-kare analizine göre p değeri 0,000 yani %5’den küçük çıkmıştır. Buna göre H₁ hipotezimiz kabul edilmektedir. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın kavrama yeteneğinin ölçülmesiyle, performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Performans değerlendirme çalışmalarında çalışanın kavrama yeteneğinin ölçülmesine karşı olumsuz bir tutum izlenmektedir. Çalışanların verdikleri cevapların büyük bir çoğunluğu kararsız seçeneğinde yoğunlaşmasına karşın verilen cevapların aritmetik ortalaması doğrultusunda genel görüşlerin olumsuz yönde olduğu görülmektedir. Fakat cevapların kararsıza çok yakın olduğu da belirlenmektedir. Çalışanların bu kriterin ölçülmesine karşı olumlu tutumları, değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı tutumlarının da olumlu yönde gelişmesini sağlayabilir.

k.) H₁: Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın kendi hatalarını zamanında görüp düzeltme yeteneğinin ölçülmesiyle performans sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.17: Çalışan Tutumu ile Kendi hatalarını Düzeltme Yeteneği

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
TUTUMORT	124	3,0661	,41768	2,25	4,15
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın kendi hatalarını zamanında görüp düzeltme yeteneği ölçülmektedir	124	2,90	1,015	1	5

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	270,872	120	,000
Likelihood Ratio	215,863	120	,000
Linear-by-Linear Association	24,627	1	,000
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.17’de yer alan Ki-kare analizine göre p değeri 0,000 yani %5’den küçük çıkmıştır. Buna göre H₁ hipotezi kabul edilmektedir. Performans değerlendirme

çalışmalarında, çalışanın kendi hatalarını zamanında görüp düzeltme yeteneğinin ölçülmesiyle performans sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların, “kendi hatalarını zamanında görüp düzeltme yeteneğinin”, performans değerlendirme çalışmalarında kullanılmadığına dair olumsuz bir tutum oluşturdukları belirlenmektedir. Verilen cevaplar kararsızım seçeneğinde yoğunlaşsa da genel tutumların verilen cevaplar doğrultusunda olumsuza doğru kaydığı görülmektedir.

Çalışanların performans değerlendirme çalışmalarının kullanıldığı alanlara karşı geliştirdikleri tutumların, performans değerlendirme çalışmalarında çalışanın kendi hatalarını zamanında görüp düzeltme yeteneklerinin ölçülmesiyle ilişkili olduğu söylenebilir.

- 1.) H₁: Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgisini ve becerisini etkin bir biçimde kullanabilme yeteneğinin ölçülmesiyle performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.18: Çalışan Tutumu ile İşine Yönelik Bilgi ve Becerisini Kullanması

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
TUTUMORT	124	3,0661	,41768	2,25	4,15
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir biçimde kullanabilme yeteneği ölçülmektedir	124	3,41	,902	1	5

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	261,920	120	,000
Likelihood Ratio	207,364	120	,000
Linear-by-Linear Association	26,067	1	,000
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.18’de yer alan Ki-kare analizindeki p değerine göre H₁ hipotezi kabul edilmektedir. Buna göre Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik

bilgisini ve becerisini etkin bir biçimde kullanabilme yeteneğinin ölçülmesiyle performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı olumlu bir tutum besleyebilmeleri için ilk önce performans değerlendirme sonuçlarına güvenmeleri gerekmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme çalışmalarında kullanılan kriterlerin seçilmesi ve tartılmalıdır. Bu aşama büyük bir önem taşımaktadır. Eğer bu aşama doğru bir şekilde yapılırsa performans değerlendirme çalışmalarının önemli kararlarda kullanılması çalışanlar tarafından da olumlu bir şekilde karşılanacaktır. Aksi halde çalışanlar sonuçları kabullenemeyecek ve alınan kararlara karşı olumsuz bir tutum benimseyeceklerdir.

4.3.2.2. Performans Değerleme Çalışmalarında Kullanılan Kriterler İle Çalışanların Tutumları Arasındaki İlişkiyi Ölçen Bulgular

Bu bölümde, performans sonuçlarının, stratejik planlama, kariyer, eğitim, ücretlendirme, işten çıkartma ve iş rotasyonu gibi faaliyet alanlarına yansıtılmasına karşı çalışan tutumları incelenmektedir. Performans değerlendirme çalışmalarında kullanılan kriterlerin çalışanların tutumlarına karşı yaptığı etki belirlenmektedir. Bu amaçla iki değişken arasındaki ilişki incelenirken Ki-kare analizlerinden faydalanılmaktadır.

Aşağıda ana hipotezimizi destekleyen tüm bulgular tek tek incelenmekte ve gerekli yorumlar yapılmaktadır.

- a.) H₁: Çalışanların işten çıkartılması kararlarında performans değerlendirme sonuçlarının gözönünde bulundurulması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın iş bilgisinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.19: İşten Çıkartma Kararları ile İş bilgisinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
çalışanın işten çıkartılması kararlarında performans değerlendirme sonuçları gözönünde bulundurulmaktadır	124	1	5	2,94
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın iş bilgisi ölçülmektedir	124	1	5	3,02
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	79,259	16	,000
Likelihood Ratio	72,597	16	,000
Linear-by-Linear Association	11,308	1	,001
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.19’da yer alan Ki-kare analizine göre p değeri 0,000’dır, yani %5’den küçük çıkmıştır. Buna göre H₀ hipotezi kabul edilmektedir. “Çalışanların işten çıkartılması kararlarında performans değerlendirme sonuçlarının gözönünde bulundurulması” ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın iş bilgisinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ankete katılan çalışanların çoğunluğu (%41,9) işten çıkartma kararları alınırken performans değerlendirme sonuçlarının veri kaynağı olarak kullanılmadığı görüşünü savunuyorlar. %19,4’lük bir kısım ise bu konu karşısında kararsız kalmayı tercih etmektedirler. % 38,7’lik bir kesim ise performans sonuçlarının işten çıkartma kararları alınırken bir veri kaynağı olarak kullanıldığını savunmaktadırlar. Verilen cevapların aritmetik ortalamasına göre, çalışanların 2,94’lük bir değerle kararsıza çok yakın fakat olumsuz yönde bir tutuma sahip oldukları gözlenmektedir.

Ki-kare testinin sonucuna göre performans değerlendirme çalışmalarında iş bilgisi kriterinin ölçülme derecesi, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının işten çıkartma kararlarına yansıtılmasına karşı tutum geliştirmelerinde rol oynadığı söylenebilir.

b.) H₁: Çalışanların işten çıkartılması kararlarında performans değerlendirme sonuçlarının gözönünde bulundurulması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.20: İşten Çıkartma Kararları ile İşgücü ve Kaynakları Doğru Kullanma Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki ilişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
çalışanın işten çıkartılması kararlarında performans değerlendirme sonuçları gözönünde bulundurulmaktadır	124	1	5	2,94
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneği ölçülmektedir	124	1	5	3,18
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,269	16	,000
Likelihood Ratio	43,442	16	,000
Linear-by-Linear Association	8,070	1	,005
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.20’de yer alan Ki-kare analizine göre p değeri 0,000’dır, yani %5’den küçük çıkmıştır. Buna göre H₁ hipotezimiz kabul edilmiştir. Çalışanların işten çıkartılması kararlarında performans değerlendirme sonuçlarının gözönünde bulundurulması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanlar işgücü ve kaynakların etkin kullanımının ölçülmesine karşı olumlu bir tutum göstermektedirler. Bu kriterin performans değerlendirme çalışmalarında yer alması, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının işten çıkartma kararlarında kullanılmasına karşı tutum geliştirmelerinde rol oynadığı söylenebilir.

c.) H₁: Çalışanların işten çıkartılması kararlarında performans değerlendirme sonuçlarının gözönünde bulundurulması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir biçimde kullanabilme yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo:4.21: İşten Çıkartma Kararları ile İşe Yönelik Bilgi ve Beceri Kullanma Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki ilişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
çalışanın işten çıkartılması kararlarında performans değerlendirme sonuçları gözönünde bulundurulmaktadır	124	1	5	2,94
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir biçimde kullanabilme yeteneği ölçülmektedir	124	1	5	3,41
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	107,575	16	,000
Likelihood Ratio	80,101	16	,000
Linear-by-Linear Association	14,734	1	,000
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.21’de yer alan p değeri %5’den küçük çıkmıştır. Buna göre H₁ hipotezimiz kabul edilmektedir. Çalışanların işten çıkartılması kararlarında performans değerlendirme sonuçlarının gözönünde bulundurulması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir biçimde kullanabilme yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Performans değerlendirme çalışmalarında çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin kullanma yeteneğinin ölçülmesine karşı çalışanların olumlu tutumları, değerlendirme sonuçlarının işten çıkartma kararlarına yansıtılmasına karşı çalışan tutumlarını da olumlu yönde geliştirebilir.

d.) H₁: Çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenirken, performans değerlendirme sonuçlarının baz alınması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın iş bilgisinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.22: Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ile İş Bilgisinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenirken, performans değerlendirme sonuçları gözönünde bulundurulmaktadır	124	1	4	2,66
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın iş bilgisi ölçülmektedir	124	1	5	3,02
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,126	12	,000
Likelihood Ratio	39,280	12	,000
Linear-by-Linear Association	7,053	1	,008
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.22’de yer alan Ki-kare analizine göre p değeri %5’den küçük çıkmıştır. Yani H₁ hipotezimiz kabul edilmiştir. Buna göre, çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenirken, performans değerlendirme sonuçlarının baz alınması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın iş bilgisinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenirken performans değerlendirme çalışmalarının baz alınmadığına dair olumsuz bir tutum geliştirdikleri belirlenmektedir. Verilen cevapların aritmetik ortalamasının 2,66 olması da bu sonucu doğrulamaktadır. İş bilgisi kriteriyle ilgili performans değerlendirme sonuçlarının çalışanın eğitim ihtiyaçlarıyla ilgili kararların alınmasında kullanılması, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine karşı tutumlarını da olumlu yönde etkileyebilecektir.

e.) H₁: Çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenirken, performans değerlendirme sonuçlarının baz alınması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.23: Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ile İşgücü ve Kaynakları Doğru Kullanma Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenirken, performans değerlendirme sonuçları gözönünde bulundurulmaktadır	124	1	4	2,66
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneği ölçülmektedir	124	1	5	3,18
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,991	12	,011
Likelihood Ratio	29,579	12	,003
Linear-by-Linear Association	5,677	1	,017
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.23’de yer alan Ki-kare analizinin sonucuna göre, $p=0,011 < 0,05$ çıkmıştır. Buna göre H_0 hipotezimiz kabul edilmektedir. Çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenirken, performans değerlendirme sonuçlarının baz alınması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu kriterin performans değerlendirme çalışmalarında yer almasının, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı tutum geliştirmelerinde etkili olduğu söylenebilir. Çalışanların, işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneklerinin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi aşamasına yansıtılmasını istemeleri durumunda, performans değerlendirme çalışmalarında bu kriter daha fazla önem verilmesini gerektirebilir. Aksi halde çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına olan güvenleri kalmayabilir ve dolayısıyla performans sonuçlarına bağlı olarak eğitim faaliyetleriyle ilgili olarak alınan kararların geçerliliğine karşı tutumları olumsuz yöne doğru kayabilir.

f.) H_1 : Çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenirken, performans değerlendirme sonuçlarının baz alınması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın kavrama yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4. 24: Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi İle Kavrama Yeteneğinin Ölçülmesi
Arasındaki ilişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenirken, performans değerlendirme sonuçları gözönünde bulundurulmaktadır	124	1	4	2,66
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın kavrama yeteneği ölçülmektedir	124	1	5	2,92
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,981	12	,000
Likelihood Ratio	49,015	12	,000
Linear-by-Linear Association	10,075	1	,002
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.24’de yer alan Ki-kare analizinin sonucuna göre p değeri %5’den küçük çıkmıştır. Buna göre H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenirken, performans değerlendirme sonuçlarının baz alınması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın kavrama yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre performans değerlendirme çalışmalarında çalışanın kavrama yeteneğine karşı çalışan tutumlarında meydana gelebilecek bir değişme, çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenirken performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmasına karşı geliştirdikleri tutumlarında da bir değişme olmasına sebep olabilir.

g.) H_1 : Çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenirken, performans değerlendirme sonuçlarının baz alınması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir biçimde kullanma yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.25: Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi İle İşe Yönelik Bilgi ve Becerinin Etkin Kullanımının ölçülmesi Arasındaki ilişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenirken, performans değerlendirme sonuçları gözönünde bulundurulmaktadır	124	1	4	2,66
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir biçimde kullanabilme yeteneği ölçülmektedir	124	1	5	3,41
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	64,636	12	,000
Likelihood Ratio	59,109	12	,000
Linear-by-Linear Association	1,477	1	,224
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.25'deki Ki-kare analizine göre p değeri %5'den küçük çıkmıştır. Yani H₀ hipotezimiz kabul edilmiştir. Çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenirken, performans değerlendirme sonuçlarının baz alınması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir biçimde kullanma yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin kullanma yeteneğinin ölçülmesine karşı çalışan tutumlarının, çalışanların eğitim faaliyetleri belirlenirken performans değerlendirme sonuçlarının baz alınmasına karşı tutum geliştirmelerinde önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

h.) H₁: Kariyer yönetimiyle ilgili kararlar alınırken kıdem yerine performans sonuçlarının kullanılması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın iş bilgisinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.26: Kariyer Kararları ile İş Bilgisinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
terfi, transfer, rütbe düşürme gibi konularda kararlar alınırken kıdem yerine performans sonuçları kullanılmaktadır	124	1	5	2,83
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın iş bilgisi ölçülmektedir	124	1	5	3,02
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	63,648	16	,000
Likelihood Ratio	68,769	16	,000
Linear-by-Linear Association	10,290	1	,001
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.26’da yer alan Ki-kare analizine göre p değeri %5’den küçük çıkmıştır. Buna göre H₁ hipotezimiz kabul edilmiştir. Kariyer yönetimiyle ilgili kararlar alınırken kıdem yerine performans sonuçlarının kullanılması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın iş bilgisinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu kriterin performans değerlendirme çalışmalarında kullanılma derecesi, kariyer ile ilgili kararlar alınırken performans sonuçlarının mı, yoksa kıdem mi baz alınması gerektiğine dair çalışanların bir tutum geliştirmelerinde etkili olduğu söylenebilir. Çalışanların iş bilgisinin ölçülmesine karşı olumlu tutumları, çalışanların performans sonuçlarının kariyerle ilgili kararlara yansıtılmasına karşı geliştirdikleri tutumları da olumlu yönde geliştirebilir.

- i.) H₁: Kariyer yönetimiyle ilgili kararlar alınırken kıdem yerine performans sonuçlarının kullanılması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın karar verme yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.27: Kariyer Kararları İle Karar Verme Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
terfi, transfer, rütbe düşürme gibi konularda kararlar alınırken kıdem yerine performans sonuçları kullanılmaktadır	124	1	5	2,83
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın karar verme yeteneği ölçülmektedir	124	1	5	2,85
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	80,926	16	,000
Likelihood Ratio	67,353	16	,000
Linear-by-Linear Association	6,853	1	,009
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.27'deki Ki-kare analizine göre p değeri %5'den küçük çıkmıştır. Buna göre H₀ hipotezimiz kabul edilmektedir. Kariyer yönetimiyle ilgili kararlar alınırken kıdem yerine performans sonuçlarının kullanılması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın karar verme yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu kriterin performans değerlendirme çalışmalarında kullanılma derecesi, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kariyer ile ilgili kararlar alınırken kullanılmasına karşı geliştirdikleri tutumlarında etkili olduğu söylenebilir.

j.) H₁: Kariyer yönetimiyle ilgili kararlar alınırken kıdem yerine performans sonuçlarının kullanılması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.28: Kariyer kararları İle İşgücü ve Kaynakları Doğru Kullanma Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
terfi, transfer, rütbe düşürme gibi konularda kararlar alınırken kıdem yerine performans sonuçları kullanılmaktadır	124	1	5	2,83
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneği ölçülmektedir	124	1	5	3,18
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	104,351	16	,000
Likelihood Ratio	44,238	16	,000
Linear-by-Linear Association	,507	1	,476
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.28’de yer alan Ki-kare analizinin sonucuna göre p değeri %5’den küçük çıkmıştır. Buna göre H₁ hipotezimiz kabul edilmiştir. Kariyer yönetimiyle ilgili kararlar alınırken kıdem yerine performans sonuçlarının kullanılması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneğinin ölçülmesi, performans değerlendirme sonuçlarının kariyer ile ilgili kararlarda kullanılmasına karşı geliştirilen çalışan tutumlarında etkili olduğu söylenebilir.

k.) H₁: Kariyer yönetimiyle ilgili kararlar alınırken kıdem yerine performans sonuçlarının kullanılması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir şekilde kullanabilme yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.29: Kariyer Kararları ile İşe Yönelik Bilgi ve Becerinin Etkin Kullanımının Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
terfi, transfer, rütbe düşürme gibi konularda kararlar alınırken kıdem yerine performans sonuçları kullanılmaktadır	124	1	5	2,83
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir biçimde kullanabilme yeteneği ölçülmektedir	124	1	5	3,41
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	102,833	16	,000
Likelihood Ratio	41,230	16	,001
Linear-by-Linear Association	,514	1	,474
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.29’da yer alan Ki-kare analizine göre p değeri %5’den küçük çıkmıştır. Yani H₀ hipotezimiz kabul edilmektedir. Kariyer yönetimiyle ilgili kararlar alınırken kıdem yerine performans sonuçlarının kullanılması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir şekilde kullanabilme yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Performans değerlendirme çalışmalarında bu kritere verilen önemin artması, çalışanların kariyer ile ilgili alınan kararlara karşı tutumlarında da etkili olduğu söylenebilir. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir şekilde kullanabilme yeteneğinin ölçülme derecesine yönelik olarak çalışanların olumlu bir tutum beslemeleri, performans değerlendirme sonuçlarının kariyer ile ilgili kararlarda kullanıldığına dair çalışan tutumlarının olumlu yönde gelişmesini sağlayabilir.

- 1.) H₁: Çalışanlar iş rotasyonu faaliyetlerine tabi tutulurlarken performans sonuçlarının bu kararların alınmasında veri kaynağı olarak kullanılması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın iş bilgisinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.30: İş Rotasyonu Faaliyetleri İle İş Bilgisinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
çalışanlar, iş genişletmesi, iş zenginleştirilmesi ve iş rotasyonu gibi faaliyetlere tabi tutulurken performansları bu kararların alınmasında veri kaynağı olarak kullanılmaktadır	124	1	5	2,97
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın iş bilgisi ölçülmektedir	124	1	5	3,02
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	69,185	16	,000
Likelihood Ratio	61,565	16	,000
Linear-by-Linear Association	13,881	1	,000
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.30'da yer alan Ki-kare analizinin sonucuna göre p değeri %5'den küçük çıkmıştır. Buna göre H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Çalışanlar iş rotasyonu faaliyetlerine tabi tutulurlarken performans sonuçlarının bu kararların alınmasında veri kaynağı olarak kullanılması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın iş bilgisinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların iş bilgisi yeteneklerinin performans değerlendirme çalışmalarında kullanılması, çalışanların iş rotasyonu ile ilgili kararlar alınırken performans değerlendirme sonuçlarının baz alınmasına karşı tutum geliştirmelerinde etkili olduğu söylenebilir.

m.) H_1 : Çalışanlar iş rotasyonu faaliyetlerine tabi tutulurlarken performans sonuçlarının bu kararların alınmasında veri kaynağı olarak kullanılması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.31: İş Rotasyonu İle İşgücü ve Kaynakları Doğru Kullanma Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
çalışanlar, iş genişletmesi, iş zenginleştirmesi ve iş rotasyonu gibi faaliyetlere tabi tutulurken performansları bu kararların alınmasında veri kaynağı olarak kullanılmaktadır	124	1	5	2,97
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneği ölçülmektedir	124	1	5	3,18
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	59,008	16	,000
Likelihood Ratio	56,312	16	,000
Linear-by-Linear Association	13,946	1	,000
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.31'deki Ki-kare analizinin sonucuna göre H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Buna göre, Çalışanlar iş rotasyonu faaliyetlerine tabi tutulurlarken performans sonuçlarının bu kararların alınmasında veri kaynağı olarak kullanılması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Performans değerlendirme çalışmalarında işgücü ve kaynakları doğru kullanabilme kriterinin kullanılması, çalışanların iş rotasyonu ile ilgili kararlar alınırken performans sonuçlarının baz alınmasına karşı tutum geliştirmelerinde etkili olduğu söylenebilir.

n.) H_1 : Çalışanlar iş rotasyonu faaliyetlerine tabi tutulurlarken performanslarının bu kararların alınmasında veri kaynağı olarak kullanılması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın yeniliğe açıklığı ve çabuk uyumunun ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.32: İş Rotasyonu ile Yeniliğe Açıklık Ve Çabuk Uyum Yeteneği Arasındaki İlişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
çalışanlar, iş genişletmesi, iş zenginleştirilmesi ve iş rotasyonu gibi faaliyetlere tabi tutulurken performansları bu kararların alınmasında veri kaynağı olarak kullanılmaktadır	124	1	5	2,97
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın yeniliğe açıklığı ve çabuk uyumu ölçülmektedir	124	1	5	2,85
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	47,283	16	,000
Likelihood Ratio	55,776	16	,000
Linear-by-Linear Association	16,032	1	,000
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.32’de yer alan Ki-kare analizine göre p değeri %5’den küçük çıkmıştır. Buna göre H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Çalışanlar iş rotasyonu faaliyetlerine tabi tutulurlarken performanslarının bu kararların alınmasında veri kaynağı olarak kullanılması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın yeniliğe açıklığı ve çabuk uyumunun ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yeniliğe açıklık ve çabuk uyum kriteriyle ilgili performans değerlendirme sonuçlarının iş rotasyonu ile ilgili kararların alınmasında kullanılması, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı tutumlarını da olumlu yönde geliştirebileceği söylenebilir.

- o.) H_1 :** Çalışanlar iş rotasyonu faaliyetlerine tabi tutulurlarken performans sonuçlarının bu kararların alınmasında veri kaynağı olarak kullanılması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin kullanma yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.33: İş Rotasyonu ile İşe Yönelik Bilgi ve Becerinin Etkin Kullanımının Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
çalışanlar, iş genişletmesi, iş zenginleştirmesi ve iş rotasyonu gibi faaliyetlere tabi tutulurken performansları bu kararların alınmasında veri kaynağı olarak kullanılmaktadır	124	1	5	2,97
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir biçimde kullanabilme yeteneği ölçülmektedir	124	1	5	3,41
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	55,134	16	,000
Likelihood Ratio	45,102	16	,000
Linear-by-Linear Association	15,142	1	,000
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.33’de yer alan Ki-kare analizinin sonucuna göre p değeri %5’den küçük çıkmıştır. Buna göre H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Çalışanlar iş rotasyonu faaliyetlerine tabi tutulurlarken performans sonuçlarının bu kararların alınmasında veri kaynağı olarak kullanılması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin kullanma yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların işine yönelik bilgi ve becerisinin ölçülmesine karşı olumlu tutumları, çalışanların performans sonuçlarının iş rotasyonu faaliyetlerine yansıtılmasına dair tutumlarını da olumlu yönde geliştirebilir.

p.) H_1 : Çalışanların ücret düzeyleri belirlenirken performans sonuçlarının baz alınması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın iş bilgisinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.34: Ücret Düzeylerinin Belirlenmesi İle İş Bilgisinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
çalışanların ücret düzeyleri belirlenirken performans değerlendirme sonuçlarından etkilenmektedir.	124	2	5	3,33
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın iş bilgisi ölçülmektedir	124	1	5	3,02
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,244	12	,010
Likelihood Ratio	22,067	12	,037
Linear-by-Linear Association	1,709	1	,191
N of Valid Cases	124		

Tablo 4,34'deki Ki-kare analizine göre H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Çalışanların ücret düzeyleri belirlenirken performans sonuçlarının baz alınması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın iş bilgisinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre performans değerlendirme çalışmalarında çalışanın iş bilgisi kriterinin ölçülmesine karşı çalışan tutumlarında meydana gelecek bir değişme, ücret düzeylerine performans değerlendirme sonuçlarının yansıtılmasına karşı çalışan tutumlarının da değişmesine sebep olabilir.

q.) H_1 : Çalışanların ücret düzeyleri belirlenirken performans sonuçlarından etkilenmesi ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanabilme yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.35: Ücret Düzeylerinin Belirlenmesi İle İşgücü ve Kaynakları Doğru Kullanma Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
çalışanların ücret düzeyleri belirlenirken performans değerlendirme sonuçlarından etkilenmektedir.	124	2	5	3,33
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneği ölçülmektedir	124	1	5	3,18
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	57,319	12	,000
Likelihood Ratio	43,286	12	,000
Linear-by-Linear Association	9,204	1	,002
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.35’de yer alan Ki-kare analizine göre p değeri %5’den küçük çıkmıştır. Buna göre H₁ hipotezimiz kabul edilmektedir. Çalışanların ücret düzeyleri belirlenirken performans sonuçlarından etkilenmesi ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanabilme yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, performans değerlendirme çalışmalarında çalışanın işgücü ve kaynakları etkin kullanma yeteneğinin ölçülmesi, performans sonuçlarının ücret düzeylerine yansıtılmasına dair olumlu çalışan tutumlarını da arttırabilir.

r.) H₁: Çalışanların ücret düzeyleri belirlenirken performans sonuçlarından etkilenmesi ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir biçimde kullanma yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.36: Ücret Düzeylerinin Belirlenmesi İle İşe Yönelik Bilgi ve Becerinin Etkin Kullanımının Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
çalışanların ücret düzeyleri belirlenirken performans değerlendirme sonuçlarından etkilenmektedir.	124	2	5	3,33
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir biçimde kullanabilme yeteneği ölçülmektedir	124	1	5	3,41
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	64,772	12	,000
Likelihood Ratio	60,547	12	,000
Linear-by-Linear Association	15,766	1	,000
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.36’da yer alan Ki-kare analizine göre H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Çalışanların ücret düzeyleri belirlenirken performans sonuçlarından etkilenmesi ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir biçimde kullanma yeteneğinin ölçülmesiyle arasında anlamlı bir ilişki vardır. Tablo 4.36 incelendiğinde, çalışanların ücret düzeyleri belirlenirken performans değerlendirme sonuçlarının baz alındığına dair olumlu bir tutum geliştirdikleri belirlenmektedir. Ayrıca performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin kullanma yeteneğinin ölçüldüğüne dair olumlu bir tutum geliştirdikleri belirlenmektedir. Ki-kare analizine göre bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu da belirlenmektedir. Buna bağlı olarak çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin kullanabilme yeteneğinin performans değerlendirme çalışmalarında ölçülmesine karşı geliştireceği olumlu tutumları, çalışanların ücretlendirme faaliyetlerinde performans değerlendirme sonuçlarının baz alınmasına karşı olumlu tutumlarını da geliştirebilir.

s.) H₁: Performans sonuçlarına göre belirlenen ücret düzeylerinin doğru kişilerin ödüllendirilmesini sağlaması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.37: Doğru Kişilerin Ödüllendirilmesi ile İşgücü ve Kaynakları Doğru Kullanma Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
performans sonuçlarına göre belirlenen ücret seviyeleri doğru kişilerin ödüllendirilmesini sağlamaktadır	124	1	5	3,08
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneği ölçülmektedir	124	1	5	3,18
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45,784	16	,000
Likelihood Ratio	46,192	16	,000
Linear-by-Linear Association	5,539	1	,019
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.37’de yer alan Ki-kare analizi sonucuna göre p değeri %5’den küçük çıkmıştır. Buna göre H₁ hipotezi kabul edilmektedir. Performans sonuçlarına göre belirlenen ücret düzeylerinin doğru kişilerin ödüllendirilmesini sağlaması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, çalışanların performans değerlendirme çalışmalarında işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneğinin ölçülmesine karşı olumlu tutumları, performans değerlendirme sayesinde doğru kişilerin ödüllendirildiğine dair olumlu bir tutum geliştirmelerini sağlayabilir.

t.) H₁: Performans sonuçlarına göre belirlenen ücret düzeylerinin doğru kişilerin ödüllendirilmesini sağlaması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin kullanma yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır

Tablo 4. 38: Doğru Kişilerin Ödüllendirilmesi ile İşe Yönelik Bilgi ve Becerinin Etkin Kullanımının Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	N	Minimum	Maximum	Mean
performans sonuçlarına göre belirlenen ücret seviyeleri doğru kişilerin ödüllendirilmesini sağlamaktadır	124	1	5	3,08
performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir biçimde kullanabilme yeteneği ölçülmektedir	124	1	5	3,41
Valid N (listwise)	124			

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	58,256	16	,000
Likelihood Ratio	58,327	16	,000
Linear-by-Linear Association	18,919	1	,000
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.38’de yer alan Ki-kare analizinin sonucuna göre p değeri %5’den küçük çıkmıştır. Buna göre H₁ hipotezimiz kabul edilmektedir. Performans sonuçlarına göre belirlenen ücret düzeylerinin doğru kişilerin ödüllendirilmesini sağlaması ile performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin kullanma yeteneğinin ölçülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, çalışanların işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir şekilde kullanma yeteneğinin ölçülmesine karşı olumlu tutumları, performans değerlendirme sayesinde ücretlendirmede adil davrandığına dair olumlu tutumların artmasını sağlayabilir.

4.3.3. Çalışanların Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Tutumları ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiyi Ölçen Bulgular

Bu bölümde, çalışmanın amacına uygun olarak belirlenmiş olan hipotezlerin kabul edilip edilmediğini belirleyebilmek amacıyla Ki-kare analizleri uygulanmaktadır.

a.) H₁: Organizasyonun belirlediği genel hedeflerle, çalışanın bireysel hedefleri arasında uyum sağlanması, çalışanların bölümlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.39: Hedefler Arasında Uyum Sağlanması ile Çalışanların Bölümleri Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	192,687	160	,040
Likelihood Ratio	137,142	160	,904
Linear-by-Linear Association	1,356	1	,244
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.39’da yer alan Ki-kare sonucuna göre $p=0,040 < 0,05$ çıkmıştır. Buna bağlı olarak yukarıda yer alan H₁ hipotezimiz kabul edilmiştir. Organizasyon hedefleriyle çalışanların bireysel hedeflerin uyumlaştırılmasına karşı çalışan tutumları, çalışanların bölümlerine göre farklılık göstermektedir.

Buna karşın, çalışanların çoğunluğu (%43,5’i), organizasyonun belirlediği genel hedeflerle çalışanın bireysel hedefleri arasında uyumun sağlanmasına karşı olumsuz bir tutum geliştirmektedirler. Ayrıca çalışanların %40’lık gibi büyük bir bölümünün bu görüşe karşı kararsız bir tutum takınmayı tercih ettikleri de görülmektedir. Çalışmaların anketimize verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 2,74’lük bir değer ile olumsuz çıkmıştır. Fakat çalışanların bu tutumları bölümlerine göre farklılık göstermektedir. Elektrik dizayn, özel trafolar ve dizayn departmanı hedefler arasında uyum sağlanmasına karşı olumsuz bir tutum göstermektedirler. Mekanik dizayn, finans kontrol ve elektrik tasarım hesap bölümleri ise bu kriter karşısında kararsız kalmayı tercih etmektedirler.

b.) H₁: Çalışanların işten çıkartılması kararlarında performans değerlendirme sonuçlarının baz alınması, çalışanların bölümlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.40: Çalışanların Bölümleri ile İşten Çıkartılma Kararları Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	217,240	160	,002
Likelihood Ratio	145,034	160	,796
Linear-by-Linear Association	,222	1	,638
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.40'da çıkan değer 0,05'den küçük olması iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Bu sonuca bağlı olarak H₁ hipotezimiz kabul edilmiştir.

Ankete katılan çalışanların çoğunluğu (%41,9'u, yani 52 kişi) işten çıkartma kararları alınırken performans değerlendirme sonuçlarının veri kaynağı olarak kullanılmadığı görüşünü savunuyorlar. % 19,4'lük (24 kişi) bir kısım ise bu konu karşısında kararsız kalmayı tercih etmektedirler. % 38,7'lik (48 kişi) bir kesim ise performans sonuçlarının işten çıkartma kararları alınırken bir veri kaynağı olarak kullanıldığını savunmaktadırlar. Verilen cevapların aritmetik ortalamasının 2,94 olması çalışanların bu kriter karşısında olumsuz bir tutum takındıkları göstermektedir. Buna göre, çalışanlar işten çıkartma kararlarında performans sonuçlarının baz alınmadığını savunmaktadırlar. Ve bu tutumları çalıştıkları bölüme göre farklılık göstermektedir. Proje yönetimi, dizayn departmanı, elektrik tasarım ve mekanik dizayn bölümlerinde çalışanlar, işten çıkartma kararlarında performans değerlendirme sonuçlarının yansıtılmasına karşı olumsuz bir tutum geliştirmektedirler. Elektrik tasarım hesap bölümünde yer alan çalışanlar ise bu kriter karşısında kararsız kalmaktadır. Lojistik ve Pazar araştırması bölümlerinde yer alan çalışanlar ise bu kritere karşı olumlu tutumlar beslemektedirler.

c.) H₁: Çalışanların ücret düzeyleri belirlenirken performans değerlendirme sonuçlarının baz alınması, çalışanların bölümlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.41: Çalışanların Bölümleri ile Ücret Düzeylerinin Belirlenmesi Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	147,696	120	,044
Likelihood Ratio	129,544	120	,260
Linear-by-Linear Association	,453	1	,501
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.41'deki değer 0,05'den küçük çıkmıştır. Buna göre, H₁ hipotezimiz kabul edilmektedir. Anketimize katılan çalışanların %43,5'lik (64 kişi) bir kesimi ücret düzeylerinin sahip oldukları performans sonuçlarından etkilendiğine dair olumlu bir tutum geliştirmektedirler. Verilen cevapların aritmetik ortalamasının 3,33'lük bir değer ile üçün üstünde olması da bunu kanıtlamaktadır.

Tablo 4.41'deki Ki-kare analizinin sonucuna göre, çalışanların ücret düzeyleri belirlenirken performans değerlendirme sonuçlarının baz alınmasına karşı tutumları, görev yaptıkları bölümlerine göre farklılık göstermektedir. Elektrik dizayn, mekanik dizayn, elektrik tasarım hesap ve test laboratuvarında görev yapan çalışanlar performans değerlendirme sonuçlarının ücret düzeylerine yansıtılmasına karşı olumlu tutumlar geliştirmektedir. Pazarlama ve proje bölümünde yer alan çalışanlar bu kritere karşı olumsuz bir tutum izlerlerken, özel trafolarında görev yapanlar bu kriter karşısında kararsız bir tutum izlemektedirler.

d.) H₁: Performans sonuçlarına göre belirlenen ücret seviyelerinin doğru kişilerin ödüllendirmesini sağlaması, çalışanların bölümlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.42: Çalışanların Bölümleri ile Doğru Kişilerin Ödüllendirilmesi Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	203,309	160	,012
Likelihood Ratio	147,296	160	,756
Linear-by-Linear Association	,173	1	,678
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.42’de yer alan p değerinin 0,05’den küçük çıkması H₁ hipotezimizin kabul edilmesini sağlamıştır. Buna göre, çalışanların performans sonuçlarının ücret düzeylerine yansıtılmasının doğru kişilerin ödüllendirilmesini sağladığına dair tutumları, görev yaptıkları bölümlerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

“Performans değerlendirme sonuçlarının ücret düzeylerine yansıtılması doğru çalışanların ödüllendirilmesini sağlamaktadır,” ifadesine karşı, çalışanların %39,5’lik (49 kişi) kısmı kararsız kalmayı tercih etmişlerdir. Cevapların olumlu ve olumsuz tutumlar arasında hemen hemen eşit bir şekilde dağılmasına karşın, “kesinlikle katılıyorum” cevabını veren çalışanlar, “kesinlikle katılmıyorum” cevabını veren çalışanlara oranla daha fazla olmaktadır. Bu çalışan tutumlarının olumlu yöne doğru kaymasına sebep olmaktadır. Verilen cevapların aritmetik ortalamasının 3,08 olması da tutumların olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Ve bu görüş çalışanların bölümlerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Buna göre; elektrik dizayn, elektrik tasarım hesap, elektrik tasarım ve test laboratuvarındaki çalışanlar kararsız bir tutum izlemektedir. Lojistik ve özel trafolarında yer alan çalışanlar ise olumsuz bir tutum izlerken, mekanik dizayn, servis ve proje yönetimi bölümlerinde çalışanların olumlu bir tutum izledikleri belirlenmektedir.

e.) H₁: Çalışanların ücret düzeyleri belirlenirken kıdemleri yerine sahip oldukları performans sonuçlarının baz alınması, çalışanların bölümlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.43: Çalışanların Bölümleri ile Ücret Düzeylerine Kıdemın Yansıtılması
Arasındaki ilişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	167,858	120	,003
Likelihood Ratio	135,004	120	,165
Linear-by-Linear Association	,075	1	,785
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.43’de, çıkan değerin 0,05’den küçük olması hipotezimizin kabul edildiğini, iki kriter arasında anlamlı bir farkın bulunduğunu göstermektedir. Çalışanlar ücret düzeyleri belirlenirken performans düzeylerinin baz alınmasına karşı olumlu bir tutum geliştirmektedirler. Fakat uygulamada kıdemlerinin daha ağır bastığına dair olumsuz bir tutuma sahiptirler. Çalışanların verdikleri cevaplar kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmış olmasına rağmen verilen cevapların aritmetik ortalamasının 2,78 olması çalışanların ücret düzeyleri belirlenirken performans sonuçları yerine kıdemlerinin baz alındığına dair olumsuz bir tutuma sahip olduklarını göstermektedir. Bu tutum çalışanların bölümlerine göre farklılık göstermektedir. Buna göre; servis bölümünde çalışanlar ücret düzeyleri belirlenirken kıdemlerinin değil performanslarının baz alındığına dair olumlu bir tutum geliştirirken, teknik servis, finans kontrol ve satın alma bölümünde çalışanlar kararsız kalmayı, mekanik dizayn, özel trafolar ve pazar araştırması bölümünde çalışanlar ise olumsuz bir tutum geliştirmeyi tercih etmektedirler.

f.) H₁: Benzer işlerde çalışmalarına rağmen farklı performans düzeylerine sahip çalışanların farklı ücret alması, çalışanların bölümlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.44: Çalışanların Bölümleri ile Benzer İşlere Farklı Ücret Ödenmesi Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	196,928	160	,025
Likelihood Ratio	139,696	160	,875
Linear-by-Linear Association	,878	1	,349
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.44’de yer alan p değerinin 0,05’den küçük çıkması H₀ hipotezimizin kabul edildiğini göstermektedir. Buna göre, çalışanların bu ifadeye karşı tutumları çalıştıkları bölüme göre farklılık göstermektedir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu (%58,1’lik bir kısmı) benzer işlerde çalışmalarına rağmen farklı performans düzeylerine sahip oldukları için farklı bir ücret aldıklarına dair olumlu bir tutum geliştirmektedirler.

Bu kritere verilen cevapların aritmetik ortalaması da 3,67 ile olumlu yöndedir. Bu doğrultuda çalışanların ücret düzeyleri belirlenirken, gerçekleştirecekleri performans düzeylerinin de baz alındığı söylenebilir. Fakat bu tutum, çalışanların bölümlerine göre farklılık göstermektedir. Buna göre; iş geliştirme bölümünde yer alan çalışanlar bu kritere karşı olumsuz tutumlar beslerken, dizayn departmanı, mekanik dizayn ve pazarlama bölümlerinde çalışanlar kararsız kalmayı tercih etmektedirler. Elektrik dizayn, proje yönetimi, mekanik tasarım, elektrik tasarım hesap ve özel trafolar bölümlerinde yer alan çalışanlar ise benzer işlerde çalışmalarına rağmen performans sonuçlarına bağlı olarak farklı ücret aldıklarına dair olumlu bir tutuma sahiptirler.

g.) H₁: Hedeflerin belirlenmesi aşamasında çalışan katılımının sağlanması, çalışanların iş unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.45: Çalışanların İş Unvanları ile Hedeflerin Belirlenmesine Çalışan Katılımının Sağlanması Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	272,292	176	,000
Likelihood Ratio	132,715	176	,994
Linear-by-Linear Association	,198	1	,656
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.45’de elde edilen p değerinin %5’den küçük çıkması H₁ hipotezimizin kabul edildiğini göstermektedir. Bu doğrultuda çalışanların iş unvanları değiştikçe, hedeflerin belirlenmesi aşamasına çalışan katılımının sağlanmasına karşı tutumları da değişmektedir.

Çalışanların %46,8’i hedeflerin belirlenmesi aşamasında çalışan katılımının sağlanmadığını savunmaktadırlar. Buna karşın %30,6’lık bir kısımda hedeflerin belirlenmesi aşamasında çalışan katılımının sağlandığına dair olumlu bir tutum içerisindedir. %22,6’lık bir kesimin ise bu durum karşısında kararsız bir tavır sergilemeyi tercih ettikleri gözlenmektedir. Verilen cevaplar doğrultusunda çalışanların, hedeflerin belirlenmesi aşamasına çalışan katılımının sağlanmadığına dair, 2,82’lik bir aritmetik ortalamayla olumsuz bir tutum geliştirdikleri belirlenmektedir. Bu tutum çalışanların iş unvanlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Buna göre; elektrik mühendisleri, dizayn mühendisleri, bölüm müdürleri, proje mühendisleri, iş hazırlama mühendisleri, kısım şefleri, satış mühendisler ve test operatörleri bu kriter karşısında olumsuz bir tutum izlemektedirler. Teknikerler ise bu kritere karşı kararsız bir tutum takınmayı tercih ederlerken, proje müdürleri ve pazarlama mühendisleri bu kritere karşı olumlu tutumlar beslemektedirler.

h.) H₁: Organizasyonda çalışanları geliştirebilmek amacıyla iş rotasyonu faaliyetlerinin uygulanmasının gerekmesi, çalışanların iş unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.46: Çalışanların İş Unvanları ile İş Rotasyonu Faaliyetlerinin Uygulanması Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	220,229	176	,013
Likelihood Ratio	163,301	176	,745
Linear-by-Linear Association	1,089	1	,297
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.46’da yer alan p değerinin 0,05’den küçük olması H₁ hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Buna göre, organizasyonlarda iş rotasyonu faaliyetlerinin gerekliliğiyle, çalışanların iş unvanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların büyük bir çoğunluğu iş rotasyonu faaliyetlerine karşı olumlu bir tutum geliştirmektedirler. Fakat bu tutumları çalışanların iş unvanlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Satın alma mühendisleri bu kriter karşısında olumsuz bir tutum geliştirmektedirler. Mekanik proje mühendisleri ve sekreterler ise bu kriter karşısında kararsız kalmayı tercih etmektedirler. Test operatörleri, dizayn mühendisleri, bölüm müdürleri, elektrik mühendisleri ile satış ve proje yöneticileri ise iş rotasyonu faaliyetlerinin gerekliliğine karşı olumlu bir tutum geliştirmektedirler.

- i.) H₁: İş rotasyonu faaliyetlerinin, çalışanların gelecekte üstleneceği görevler için gerekli bilgi ve beceriyi kazanmasını sağlaması, çalışanların iş unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.47: Çalışanların İş Unvanları ile İş Rotasyonunun Bilgi ve Beceri Kazandırması Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	215,352	176	,023
Likelihood Ratio	134,792	176	,991
Linear-by-Linear Association	,052	1	,819
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.47'deki Ki-kare analizinin sonucu $p=0,023<0,05$ olduğu için H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışanların büyük bir çoğunluğu organizasyonda gerçekleştirilecek iş rotasyonu faaliyetlerinin çalışanların gelecekte üstlenecekleri görevler için gerek duyacakları bilgi ve beceriyi kazandırabileceğine dair olumlu bir tutum geliştirmektedirler. Ve bu tutumları iş unvanlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Buna göre; ödeme bölüm şefi bu kriter karşısında olumsuz bir tutum geliştirirken, dizayn mühendisleri, teknikerler, proje mühendisleri, sekreterler ve iş hazırlama mühendisleri bu kriter karşısında kararsız bir tutum takınmaktadır. Elektrik mühendisleri, bölüm müdürleri ve satış mühendisleri ise bu kriter karşısında olumlu tutumlar izlemektedirler. Verilen cevapların genellikle kararsız ve katılıyorum cevaplarında yoğunlaştığı görülmektedir.

j.) H_1 : Kariyer ile ilgili kararlar alınırken kıdem yerine performans sonuçlarının baz alınması, çalışanların iş unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.48: Çalışanların İş Unvanları ile Kariyer Faaliyetlerinde Performansın Baz Alınması Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	211,105	176	,036
Likelihood Ratio	146,587	176	,948
Linear-by-Linear Association	,173	1	,678
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.48'de yapılan analiz sonucunda, iki değişken arasında anlamlı bir farkın olduğu belirlenmektedir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu bu konu hakkında olumsuz bir tutuma sahiptirler. Verilen cevapların aritmetik ortalamasının 2,83 olması da bunu kanıtlamaktadır. Çalışanlar kariyer ile ilgili kararlar alınırken performans sonuçları yerine kıdem baz alındığına dair olumsuz bir tutum geliştirmektedirler. Ve tutumları iş unvanlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Buna göre, teknikerler ile satış ve proje yöneticilerinin bu kritere karşı olumlu bir tutum izledikleri gözlenmektedir. Buna karşın dizayn mühendisleri kararsız kalmayı tercih ederlerken, elektrik mühendisleri ve kısım şeflerinin olumsuz bir tutum izledikleri gözlenmektedir.

k.) H₁: Çalışanların ücret düzeyleri belirlenirken kıdemleri yerine sahip oldukları performans sonuçlarının baz alınması, çalışanların iş unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.49: Çalışanların İş Unvanları ile Ücretlendirmede Performansın Baz Alınması

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	165,323	132	,026
Likelihood Ratio	138,213	132	,338
Linear-by-Linear Association	,007	1	,935
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.49'daki analize göre bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar ücret düzeyleri belirlenirken performansları kadar kıdemlerinin de önemli bir rol oynadığına dair olumsuz bir tutuma sahiptirler. Verilen cevapların aritmetik ortalamasının 2,78 olması bu sonucu kanıtlamaktadır. Bu görüş çalışanların sahip oldukları iş unvanlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Buna göre, dizayn mühendisleri, kısım şefleri ve mekanik mühendisleri olumsuz tutumlar geliştirirken, bölüm müdürleri, proje müdürleri ve teknikerler kararsız kalmayı tercih etmişlerdir. Test operatörleri ise bu kritere karşı olumlu tutum geliştirmektedirler.

4.3.4. Çalışanların Demografik Özellikleriyle Performans Değerleme Çalışmalarında Yer Alan Kriterler Arasındaki İlişkiyi Ölçen Bulgular

a.) H₁: Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın iş bilgisinin ölçülmesi, çalışanların bölümlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.50: Çalışanların Bölümleri ile İş bilgisinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	191,368	160	,046
Likelihood Ratio	150,952	160	,684
Linear-by-Linear Association	,043	1	,835
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.50’de, elde edilen verinin %5’den küçük çıkması iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Çalışanların çoğunluğu performans değerlendirme çalışmalarında iş bilgisinin ölçüldüğüne dair olumlu bir tutuma sahiptirler. Bu oransal olarak çalışanların %41,9’unu oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanların bu kritere karşı verdikleri cevaplar görev yaptıkları bölümden etkilenmektedir. Buna göre, özel trafolar ve standart trafolarla çalışanlar olumsuz bir tutum geliştirmektedirler. Elektrik tasarım hesap bölümünde çalışanlar ise kararsız kalmayı tercih etmektedirler. Proje yönetimi, dizayn departmanı, mekanik geliştirme ile satış ve proje yönetimi bölümlerinde çalışanlar ise olumlu bir tutuma sahiptirler. Verilen cevapların aritmetik ortalamasının 3,02 olması da cevapların olumlu yönde yoğunlaştığını göstermektedir.

b.) H₁: Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın kendi işini düzenleme ve planlama yeteneğinin ölçülmesi, çalışanın bölümüne göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.51: Çalışanların Bölümleri ile Kendi işini Düzenleme ve Planlama Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	249,045	160	,000
Likelihood Ratio	127,327	160	,973
Linear-by-Linear Association	2,611	1	,106
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.51’deki, analiz sonucunun %5’den küçük çıkması H₁ hipotezimizi kabul etmemizi sağlamıştır. Çalışanların %44,3’ü performans değerlendirme çalışmalarında kendi işini düzenleme ve planlama yeteneklerinin ölçüldüğüne dair olumlu bir tutum taşımaktadırlar. %20,1’i ise bu konu hakkında kararsız kalmaktadırlar. %35,4’ü ise bu konu hakkında olumsuz bir tutum izlemektedirler. Ayrıca çalışanların görev aldıkları bölümler, bu konu hakkındaki tutumlarını etkilemektedir. Buna göre, elektrik dizayn, proje yönetimi ve özel trafolarla çalışanlar bu kriterin ölçülmediğine dair olumsuz bir tutuma sahiptirler. Pazarlama bölümünde çalışanlar ise bu kritere karşı kararsız kalmayı tercih etmişlerdir. Teknik dizayn, teknik mekanik dizayn, test laboratuvarı ile satış ve proje yönetiminde görev yapan çalışanlar ise bu kriterin ölçüldüğüne dair olumlu bir tutuma sahiptirler. Verilen cevapların aritmetik ortalamasının 3,15 olması çalışanların

çoğunluğunun performans değerlendirme çalışmaları sırasında kendi işini düzenleme ve planlama yeteneğinin ölçüldüğüne dair olumlu bir tutum benimsediklerini göstermektedir.

c.) H₁: Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneğinin ölçülmesi, çalışanların bölümlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.52: Çalışanların Bölümleri ile İşgücü ve Kaynakları Doğru Kullanma Yeteneklerinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	206,049	160	,008
Likelihood Ratio	137,353	160	,902
Linear-by-Linear Association	,448	1	,503
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.52’de yer alan Ki-kare analizinin sonucu $p=0,008 < 0,05$ çıkmıştır. Buna göre H₁ hipotezimiz kabul edilmiştir. Çalışanların %39,5’i bu konu hakkında olumlu bir tutuma sahipken, %34,6’sı bu konu hakkında kararsız kalmayı tercih etmektedirler. Çalışanların büyük bir çoğunluğu performans değerlendirme çalışmalarının, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneğini ölçtüğüne dair olumlu bir tutum geliştirmektedirler. Verilen cevapların aritmetik ortalamasının 3,18 çıkması da çalışan tutumlarının olumlu yönde yoğunlaştığını göstermektedir.

Çalışanların bu tutumları bölümlerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Buna göre, teknik servis ve sevkiyat bölümünde görev yapan çalışanlar bu kriterin ölçülmediğine dair olumsuz bir tutuma sahiptirler. Dizayn departmanı, mekanik dizayn, elektrik tasarım hesap ve finans kontrol departmanında çalışanlar, kararsız bir tutum sergilemektedirler. Elektrik tasarım ve test laboratuvarında görev yapan çalışanlar ise bu kriterin ölçüldüğüne dair olumlu bir tutum geliştirmektedirler.

d.) H₁: Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir biçimde kullanabilme yeteneğinin ölçülmesi, çalışanların bölümlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4. 53: Çalışanların Bölümleri ile İşine Yönelik Bilgi ve Becerisini Etkin kullanma Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	236,904	160	,000
Likelihood Ratio	156,595	160	,561
Linear-by-Linear Association	,061	1	,804
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.53'e göre $p = 0,000 < 0,05$ değeri elde edilmiştir. Buna göre H₁ hipotezi kabul edilmektedir. Çalışanların %46,7'sinin bu kriterin performans değerlendirme çalışmalarında ölçüldüğüne dair olumlu bir tutum geliştirdiği görülmektedir. Elde edilen verilerin aritmetik ortalamasının da 3,41 gibi olumlu yönde yüksek bir değere sahip olması sonucu kanıtlamaktadır. Buna karşın çalışanların bu kritere karşı olan tutumları çalıştıkları bölümlere göre farklılık göstermektedir. Buna göre, merkezi satın alma bölümünde çalışanlar bu kriterin ölçülmediğine dair olumsuz bir tutum geliştirmektedirler. Dizayn departmanı, teknik mekanik dizayn, proje bölümü, elektrik tasarım hesap ve finans kontrol bölümünde çalışanlar kararsız bir tutum izlemektedirler. Elektrik dizayn ve proje yönetiminde görev yapanlar ise bu kriterin ölçüldüğüne dair olumlu bir tutum izlemektedirler.

e.) H₁: Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın karar verme yeteneğinin ölçülmesi, çalışanların iş unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4. 54: Çalışanların İş Unvanları ile Karar Verme Yeteneklerinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	208,183	176	,049
Likelihood Ratio	143,139	176	,967
Linear-by-Linear Association	,002	1	,965
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.54’de, elde edilen değerin %5’den küçük çıkması iki değer arasında anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu performans değerlendirme çalışmalarının, çalışanların karar verme yeteneğini ölçmediğine dair olumsuz bir tutuma sahiptirler. Fakat bu tutumlar çalışanların iş unvanlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Buna göre, bölüm müdürleri bu kriterin ölçüldüğüne dair olumlu bir tutum geliştirmektedirler. Teknikerler ise bu kriter karşısında kararsız kalmayı tercih etmişlerdir. Dizayn mühendisleri, sekreterler, iş hazırlama mühendisleri ve kısım şefleri ise bu kritere karşı olumsuz bir tutum geliştirmektedirler. Verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,85 çıkmıştır. Bu da bize çalışan cevaplarının daha çok olumsuz yönde yoğunlaştığını göstermektedir.

f.) H₁: Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın kendi işini düzenleme ve planlama yeteneğinin ölçülmesi, çalışanların iş unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.55: Çalışanların İş Unvanları ile Kendi İşini Düzenleme ve Planlama Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	259,121	176	,000
Likelihood Ratio	142,317	176	,971
Linear-by-Linear Association	,840	1	,359
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.55'e göre H₁ hipotezimiz kabul edilmektedir. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın kendi işini düzenleme ve planlama yeteneğinin ölçülmesi, çalışanların iş unvanlarına göre farklılık göstermektedir. Çalışanların %44,3'ü kendi işini düzenleme ve planlama yeteneğinin performans değerlendirme çalışanlarına yansıtıldığına dair olumlu bir tutum geliştirmektedirler. %20,1'i ise bu konu hakkında kararsız kalırken, %35,4'ü bu konu hakkında olumsuz bir tutum izlemektedirler. Verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların cevaplarının olumlu yönde yoğunlaştığı, buna bağlı olarak cevapların aritmetik ortalamasının 3,15 olduğu görülmektedir. Çalışanların bu tutumları iş unvanlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Buna göre, teknikerler ve test operatörleri ile satış ve proje yöneticileri bu kriterin ölçüldüğüne dair olumlu bir tutum takınmaktadır. Elektrik mühendisleri, mekanik mühendisi ve satın alma mühendisleri ise olumsuz bir tutuma sahiptirler.

g.) H₁: Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanabilme yeteneğinin ölçülmesi, çalışanların iş unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.56: Çalışanların İş Unvanları ile İşgücü ve Kaynakları Doğru Kullanma Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	253,173	176	,000
Likelihood Ratio	129,920	176	,996
Linear-by-Linear Association	,065	1	,799
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.56'daki p değerine göre H₁ hipotezimiz kabul edilmiştir. Buna göre, Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanabilme yeteneğinin ölçülmesine karşı çalışan tutumları, çalışanların iş unvanlarına göre farklılık göstermektedir. Çalışanların çoğunluğunun, performans değerlendirme çalışmalarının, çalışanın işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneğini ölçtüğüne dair olumlu bir tutum izlediği gözlenmektedir. Verilen cevapların aritmetik ortalamasının 3,18 olması da cevapların olumlu yönde yoğunlaştığını göstermektedir.

Çalışanların bu tutumları iş unvanlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Buna göre, kısım şefleri bu kriterin ölçüldüğüne dair olumsuz bir tutum geliştirmektedirler. Dizayn mühendisleri ve teknikerler ise bu kriter karşısında kararsız kalmayı tercih etmektedirler. Bölüm müdürleri ve sekreterler ise bu kriterin ölçüldüğüne dair olumlu bir tutum geliştirmektedirler.

h.) H₁: Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın çevre ile uyumu ve saygılı davranışının ölçülmesi, çalışanları iş unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.57: Çalışanların İş Unvanları ile Çevre ile Uyumu ve Saygılı Davranışının Ölçülmesi Arasındaki ilişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	209,452	176	,043
Likelihood Ratio	153,289	176	,891
Linear-by-Linear Association	2,303	1	,129
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.57’de, elde edilen değerlerin %5’den küçük çıkması H₁ hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Verilen cevaplara göre, çalışanların %42,7’si bu kriterin performans değerlendirme çalışmalarında ölçüldüğünü savunmaktadırlar. Ve bu tutumları çalışanların iş unvanlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Buna göre, kontrol elemanları olumlu bir tutuma sahipken, teknikerler, sekreterler ve iş hazırlama mühendisleri kararsız kalmayı tercih etmektedirler. Satış mühendisleri ve elektrik mühendisleri ise olumsuz bir tutuma sahiptirler. Verilen cevapların olumlu tutumlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Cevapların aritmetik ortalamasının 3,07 olması da bunu kanıtlamaktadır. Fakat verilen cevaplar kararsıza yakın olmaktadır. Çalışanların üst yönetimden korkmaları kararsız kalmayı tercih etmelerinde etkili olmuş olabilir.

i.) H₁: Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın kavrama yeteneğinin ölçülmesi, çalışanların iş unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.58: Çalışanların İş Unvanları ile Kavrama Yeteneklerinin Ölçülmesi Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	236,352	176	,002
Likelihood Ratio	141,926	176	,972
Linear-by-Linear Association	,033	1	,856
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.58’de elde edilen değerin %5’den küçük çıkması iki değişken arasında anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu bu kriter karşısında kararsız bir tutum izlese de, verilen cevapların genel ortalaması bize bu kriterin ölçülmesine karşı çalışanların olumsuz bir tutum geliştirdiklerini göstermektedir. Ve verilen cevaplarda çalışanların iş unvanlarının da etkili olduğu gözlenmektedir. Buna göre, sekreterler, iş hazırlama mühendisleri ve satın alma mühendisleri olumsuz bir tutuma sahiplerken, elektrik mühendisleri, teknikerler ve kısım şefleri kararsız kalmayı tercih etmektedirler. Test operatörleri ise bu kriterin ölçüldüğüne dair olumlu bir tutum geliştirmektedirler.

j.) H₁: Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir biçimde kullanabilme yeteneğinin ölçülmesi, çalışanların iş unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.59: Çalışanların İş Unvanları ile İşine Yönelik Bilgi ve Becerisini Kullanabilme Yeteneğinin Ölçülmesi Arasındaki ilişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	273,229	176	,000
Likelihood Ratio	149,023	176	,931
Linear-by-Linear Association	2,408	1	,121
N of Valid Cases	124		

Tablo 4.59’da yer alan p değerine göre, H₁ hipotezimiz kabul edilmektedir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu (58 kişi) performans değerlendirme çalışmalarının, çalışanın işine yönelik bilgi ve becerisini etkin kullanabilme yeteneğini ölçtüğüne dair olumlu bir tutum geliştirmektedirler. 48 kişi bu ifade karşısında kararsız kalmayı tercih ederken, 18 kişi ise bu ifadeye karşı olumsuz bir tutumla yaklaşmaktadırlar. Çalışanların bu tutumları, sahip oldukları iş unvanlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Buna göre, satın alma mühendisleri olumsuz bir tutuma sahiplerken, teknikerler, sekreterler ve mekanik mühendisleri kararsız kalmayı tercih etmektedirler. Elektrik mühendisleri, bölüm müdürleri ile satış ve proje yöneticileri ise bu kriterin ölçüldüğüne dair olumlu bir tutuma sahiptirler. Verilen cevapların 3,41’lik bir aritmetik ortalamayla olumlu yönde toplandığı belirlenmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Performans değerleme sistemi uzun yıllardan beri işletmelerin gündeminde olan ve işletmeler için önem taşıyan dinamik bir süreçtir. Özellikle son yıllarda çıkarılan yasalar ve rekabet ortamının gereği olarak, bu sistemin uygulanması büyük bir önem taşımaya başlamıştır. Bunun farkında olan bazı işletmeler hem çalışanlar ile ilgili alınan kararlarda adaleti sağlayabilmek, hem de çalışan motivasyonunu arttırabilmek amacıyla kendi yapılarına en uygun performans değerleme sistemini uygulamaya çalışmışlardır. Fakat bazı işletmelerin uygulama aşamasında taklitten öteye gidemeyerek değerleme sürecini gerektiği gibi yerine getirememesi uygulamaların başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olmuştur.

Performans değerleme çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için değerleme sisteminin organizasyon yapısına uyarlanması, kriterlerin ve standartların işe uygun olarak belirlenmesi, doğru kişilerce doğru periyotlarda uygulanması ve son olarak da sonuçların doğru alanlarda kullanılması gerekmektedir. Aksi halde yapılacak değerleme çalışmaları form doldurma işleminden öteye gidemeyecektir.

Performans değerleme sürecinin doğru bir şekilde yürütüldüğünün sadece yönetim tarafından kabul edilmesi yeterli değildir. Aynı görüşün çalışanlar tarafından da benimsenmesi gerekmektedir. Bu yüzden yönetimin, performans değerleme süreci ile performans değerleme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumlarını belirlemesi gerekmektedir. Aksi halde çalışan tutumlarının bilincinde olunmadan yapılan değerleme çalışmalarının etkinliği de şüpheli olacaktır.

Bu çalışmada, performans değerleme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumlarının neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 1200 çalışanlı çokuluslu bir işletmenin 300 beyaz yakalı personeli içerisinde yer alan 124 beyaz yakalı çalışanınin anketimize verdikleri cevaplar incelenmiştir. Anketimize katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunu 10 yıldan fazla süreyle aynı işyerinde çalışan, 40 yaşın üzerindeki üniversite mezunu erkekler oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanların işletmeyi ve bu işletmede uygulanan sistemleri iyi tanıdığı yorumu yapılabilmektedir.

Araştırmamızın ilk bölümünde, performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları incelenmektedir. Verilen cevaplara göre; organizasyonda hedeflerin belirlenmesi aşamasında çalışan katılımının sağlanmadığı, buna bağlı olarak da çalışanların hedefleriyle organizasyonun hedefleri arasında uyum sağlanmasında zorluklar yaşandığı belirlenmektedir. Fakat gelecek dönemdeki hedefler belirlenirken geçmiş dönemdeki hedeflere ulaşma düzeylerinin baz alındığı görülmektedir. Ama bu durum çalışanlar üzerinde olumsuz bir sonuç doğurmaktadır. Çünkü hedeflerin belirlenmesi aşamasına çalışan katılımının sağlanmaması, belirlenen hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenmesini zorlaştıracak ve hedeflere ulaşma düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Çalışanların büyük bir çoğunluğu organizasyon içerisinde iş rotasyonu faaliyetlerinin uygulanması gerektiğine ve bu sayede çalışanların gelecekte üstlenecekleri görevler için gerekli olabilecek bilgi ve beceriyi sağlayabileceğine dair olumlu bir tutum geliştirmektedirler. Buna karşın çalışanlar iş rotasyonu faaliyetleriyle ilgili kararlar alınırken kıdem baz alınmasına karşı olumsuz bir tutum geliştirmişlerdir. İş rotasyonu faaliyetlerine performans sonuçlarının yansıtılmadığını düşünmektedirler. Fakat performans değerlendirme çalışmalarında iş bilgisi, yeniliğe açıklık ve çabuk uyum yeteneği ile çalışanın işe yönelik bilgi ve becerisini etkin kullanabilme yeteneği gibi kriterlerin iş rotasyonu ile ilişkisine bağlı olarak, iş rotasyonu ile ilgili alınan kararlarda bu kriterlere ilişkin performans değerlendirme sonuçlarının dikkate alınması, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlarla ilgili tutumlarını olumlu yönde etkileyebilecektir.

Çalışanlar, performans sonuçlarının işten çıkartma ve iş sözleşmelerinin yenilenmesi kararlarında baz alınmasına dair olumlu bir tutum oluşturmaktadırlar. Fakat verilen cevaplar performans sonuçlarının bu tarz kararlara yansıtılmadığını göstermektedir. Çalışanın iş bilgisinin, işgücü ve kaynakları doğru kullanma yetenekleri ve işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir biçimde kullanma yeteneklerine ilişkin performans değerlendirme sonuçlarının işten çıkartmayla ilgili kararlarda dikkate alınması, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı tutumlarını olumlu yönde etkileyebilecektir.

Uygulama yaptığımız organizasyonda çalışanların eksik yönlerini giderebilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri amacıyla eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir. Fakat bu faaliyetler düzenlenirken performans sonuçları yerine, çalışanların taleplerinin baz alındığı belirlenmektedir. Bu durum olumlu gibi görünse de, çalışanların kendi eksik yönlerini doğru bir şekilde belirleyebilmelerinin kolay olmaması eğitim faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilir. Bunun için iyi bir eğitim ihtiyaç analizinin kullanılması yada performans sonuçlarına bağlı olarak eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerekmektedir. Çalışan eğitim talepleri ise bu iki unsuru destekler nitelikte kullanılmalıdır. Çalışanlar, iş bilgilerinin, işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneklerinin, kavrama yeteneklerinin ve işine yönelik bilgi ve becerilerini etkin kullanma yeteneklerinin performans değerlendirme çalışmalarında daha fazla dikkate alınması durumunda, performans sonuçlarının eğitim faaliyetleriyle ilgili kararlarda daha fazla kullanılacağına dair olumlu bir tutum geliştirebilirler. Bu kriterlerin eğitim ile ilgili kararlarda baz alınması durumunda, eğitim ile ilgili kararlarda daha etkin sonuçlar alınacağına dair olumlu bir tutum oluşabilir.

Çalışanların büyük bir çoğunluğunun, kariyer faaliyetlerinin organizasyon için büyük bir önem taşıdığına ve bu faaliyetler sayesinde çalışanların mesleki ihtiyaçlarının daha doğru belirlendiğine dair olumlu bir tutum geliştirildikleri gözlenmektedir. Fakat çalıştıkları organizasyonda etkin bir kariyer yönetiminin olmadığına ve bu nedenle çalışanların doğru işlere yerleştirilemediğine dair olumsuz bir tutum takındıkları gözlenmektedir.

Uygulamayı gerçekleştirdiğimiz şirkette kariyer yönetimiyle ilgili kararlar alınırken performans değerlendirme sonuçlarının bu kararlara yansıtılmaya çalışıldığı görülmektedir. Bunun için performans değerlendirme sonuçlarına göre iki kere üst üste dört değerini alan çalışanlar üst yönetimden de referans alınmak kaydıyla terfi ettirilmektedirler. Ayrıca kritik durumlarda çalışanların olumlu yönde yaptıkları atılımlarda onların terfi ettirilmesinde baz alınmaktadır. Fakat çalışanların belirli periyotlar sonrasında hangi konumlarda olabileceklerini söyleyebilecek etkin bir kariyer yönetimi uygulanmamaktadır. Bu durum kariyer ile ilgili kararlar alınırken her çalışan için belirli bir standardın uygulanmadığını göstermektedir. İçinde bulunulan duruma göre farklı kriterlerin baz alındığı söylenebilir. Bu da çalışanların organizasyon içerisinde uygulanan kariyer çalışmalarına karşı çalışanların olumsuz bir tutum takınmalarına

sebebe olabilmektedir. Ayrıca alışanlar kariyer kararlarında performans sonuçlarının baz alınması yerine çalışan kıdeminin baz alındığına dair olumsuz bir tutum da geliştirmektedirler.

Kariyer ile ilgili kararlar alınırken performans sonuçlarının baz alınmasının, performans değerleme çalışmalarında kullanılan kriterlerden de etkilendiği söylenebilir. Kariyer ile ilgili kararlarda, çalışanın iş bilgisi, karar verme yeteneği, işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneği ve işine yönelik bilgi ve becerisini etkin kullanma yeteneklerine ilişkin performans sonuçlarının dikkate alınması, çalışanların performans sonuçlarının kariyer kararlarına yansıtılmasına karşı tutumlarını da olumlu yönde geliştirebileceği söylenebilir. Bu sayede alınan kararların daha adil olacağı düşünülebilir.

Çalışanlar performans değerleme sonuçlarının ücret düzeylerine yansıtılmasına karşı olumlu bir tutum göstermektedirler. Bu sayede doğru kişilerin ödüllendirileceğini savunmaktadırlar. Fakat ücret ile ilgili kararlarda kıdem baz alındığına ve bazen bunun performans sonuçlarının önüne geçtiğine dair olumsuz bir tutum belirlenmektedir. Ayrıca organizasyonda gerçekleştirilen ücretlendirme faaliyetlerine bağlı olarak çalışanların benzer işlerde çalışmalarına rağmen, performanslarına bağlı olarak farklı ücret aldıkları belirlenmektedir.

Çalışmamızın ikinci bölümünde çalışanların performans değerleme çalışmalarında kullanılan kriterlere karşı tutumları incelenmektedir. Buna bağlı olarak, performans çalışmalarında, çalışanın iş bilgisi, kendi işini düzeltme ve planlama, işgücü ve kaynakları doğru kullanma, evre ile uyumu ve saygılı davranışı, işi zamanında yapma ve raporları zamanında hazırlama, işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir biçimde kullanma yeteneklerinin ölçüldüğüne dair olumlu bir tutumun var olduğu gözlenmektedir. Buna karşın çalışanların, karar verme, etkin iletişim kurma, iş birliği anlayışı, yeniliğe açıklığı ve çabuk uyumu, kavrama yeteneği ve kendi hatalarını zamanında görüp düzeltme yeteneklerinin ölçülmediğine dair olumsuz bir tutum geliştirdikleri gözlenmektedir. Alınan kararlara bu kriterlerin yeterince yansıtılmadığına dair olumsuz bir tutum içerisinde oldukları söylenebilir.

Performans değerleme çalışmalarının etkinliğinin sağlanabilmesi için değerleme sonuçlarının eğitim, kariyer, iş rotasyonu, ücretlendirme v.b. alışanlarla ilgili kararlar

alınırken veri kaynağı olarak kullanılması gerekmektedir. Ayrıca performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları da, performans değerlendirme çalışmalarının etkinliği için büyük önem taşımaktadır. Yaptığımız araştırmanın sonucuna göre, performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışanların genel tutumlarının 3,07'lik bir aritmetik oranla kararsıza çok yakın fakat olumlu yönde olduğu belirlenmektedir. Bu değer çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı tutumlarının ortalamasını ifade etmektedir. Yani kariyer, eğitim, iş rotasyonu v.b. boyutları tek tek değil, bir bütün olarak temsil etmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının kariyer, eğitim, ücretlendirme, iş rotasyonu, stratejik planlama ve işten çıkartma gibi kararlar alınırken baz alındığına dair çalışan tutumları, çalıştıkları bölüme ve iş unvanlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi ve kıdemlerinin benzer düzeylerde olması bu demografik bilgilerin araştırma sonuçlarına olan etkilerini azaltmaktadır. Dolayısıyla, çalışanın iş unvanı ve bölümü çalışan tutumlarında daha fazla etkili olmaktadır. Ayrıca bu tutumların olumlu yada olumsuz yönde gelişmeleri performans değerlendirme çalışmalarında kullanılan kriterler ve bu kriterlerin tartılandırılma derecelerinden de etkilenmektedir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarında doğru kriterlerin doğru şekilde tartılandırılması ve elde edilen sonuçların doğru alanlara yansıtılması performans değerlendirme çalışmalarının çalışan gözündeki geçerlilik ve güvenilirliklerini büyük oranda etkileyecektir.

Ayrıca kariyer, iş rotasyonu, işten çıkartma, ücretlendirme, eğitim ve stratejik planlama gibi performans değerlendirme sonuçlarının yansıtıldığı sistemlerin organizasyon içerisinde etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmaması da performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumlarını etkilemektedir. Örneğin, organizasyonda kariyer yönetimiyle ilgili bir alt yapı oluşturulmamışsa, alınan kararlar belirli standartlara göre alınmıyorsa, bu alanla ilgili kararlar alınırken performans değerlendirme sonuçlarının dile getirilmesi çalışan tutumlarının olumlu yönde gelişmesi için yeterli olmamaktadır.

Bu bulgulara bağlı olarak, çalışanların performans değerlendirme süreci ve sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı tutumları belirli periyotlarla ölçülmeli ve buna bağlı olarak çalışanların tutumlarını olumlu yönde geliştirmek amacıyla gerekli değişimler yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

Akal, Zühal. “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ocak 2003

(http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm
Kasım: 2005)

Akalp, Gizem. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bakış”. *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt:5, sayı:1, 2003

Akın, Adnan. “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching”. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt:3, Sayı 1, 2002

Akgün, Ahmet. **Kamu Kesiminde Personel Yönetimi**. Ankara: Ankara Siyasal Kitabevi, 1998

Aktaş, Şükrü. “Beko Elektronik Performans Değerleme Sistemi”.

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=58> (Kasım 2005)

Altıntaş, Nilfen. “Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu:Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları”. <http://www.ntvmsnbc.com/news/296410.asp> (Kasım 2005)

Anthony, William P., Pamela L. Rerewe, K. Michele Kacmar. **Strategic Human Resource Management**. 2th Edition. Fort Worth: The Dryden Press, 1996.

Ataay, İsmail Durak. **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. Birinci Cilt. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 235, 1990

Aytaç, Aygöl. “360 Derece Performans Değerlendirme”. Ankara: *Bilim Ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*. Yıl:4, Sayı:41, Temmuz 2003

Balaban, Özlem. **Çağdaş Örgütlerde Performans Değerleme Sorunları**. Sakarya Üni. Yüksek Lisans Tezi, Mayıs 2002

Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Hiz. Ltd. Şti, 2002

Baştürk, Ceyhan. “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”. *Aktive Dergisi*. No:28, Ocak-Şubat 2003

Bayar, Başak. “Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış”.
<http://www.insan kaynaklari .com/cn/contentbodyasp?bodyID=2793> (Kasım 2005)

Bayar, Başak. “Performans Değerleme Sisteminin Kurulması”.
<http://www. insankaynaklari. com/CN/ContentBody.asp?BodyID=21>(Kasım 2005)

Bayar, Başak. “Performans Değerleme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç”.
<http://www. insankaynaklari. com/cn/ContentBody.asp?BodyID=17>; (Kasım 2005)

Baydar, Gökcan. **Kamu Hastanelerinde Personel Performans Değerlendirmelerinde Mevcut Uygulama, Çağdaş Yaklaşımlar ve Hastane Yöneticilerinin Konuyla İlgili Değerlendirmeleri**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Uzmanlığı Tezi, 1995

Bıçakçı, Ulaş. “Çabaladıkça Batan Bir İnsan Kaynakları Klasiği: Performans Yönetimi”.
http://www. isguc. org/ index. php?avc=arc_view. php&ex=3&pg=ks
(Aralık 2005)

Bilgin, Hacer. **Performans Değerlemesi, Gıda Sektöründe Bir Uygulama**. Sakarya: Sakarya Üni. Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2003

Bilgin, Mehmet Hüseyin. “Bireysel Performansa Dayalı Ücret Ve Verimlilik”.
Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Dergisi. Sayı:1, Cilt:16, Ocak 2002

Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. Üçüncü Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 1997

Canman, Doğan. **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve T¼rkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Ankara: T¼rkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstit¼s¼ Yayınları No.252, 1993

Carrell, Michael R., Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield. **Human Resource Management, Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**. Fifth Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1995

Coşkun, Recai. **Stratejik Y¼netim Ders Notları**, Sakarya Üniversitesi, 2002

Daft, Richard L. . **Management**. Fifth Edition. Orlando: Dryden Press, 1999

Dessler, Gary. **Human Resource Management**. 8 th Editions. New Jersey: Prentice-Hall inc., 2000

Dicle, lk¼. **Y¼netsel Başarının Değerlendirilmesi ve T¼rkiye Uygulaması**. Ankara: O.D.T.. İdari Bilimler Fak¼ltesi Yayını, 1982

Duygulu, Ercan. “Eğitimin alışma Yaşamında ve Kariyer zerindeki Rol¼”. *End¼stri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt:6 Sayı:1, 2004

Eraslan, Erg¼n. “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşı Y¼netimi Yaklaşımı”. *Gazi Üniversitesi M¼hendislik Fak¼ltesi Dergisi*. Cilt:20, No:1, 2005

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: İ.. İşletme Fak¼ltesi Yayınları No:248, 1991

Ergin, Canan. **İnsan Kaynakları Y¼netimi Psikolojik Bir Yaklaşım**. Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Y¼netimi**. D¼rd¼nc¼ Baskı. İstanbul: Y¼netim Dizisi Alfa Yayınları, 2002

Görür, Fatma. “*Performans ve İnsan*”. Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Bölümü IV, <http://www.isguc.Org/fatma1.htm> (Kasım 2005)

Hızır, Hakan. “Değişken Ücret Yaklaşımları”.
<http://www.ntv.com.tr/news/299053.asp>, (Kasım 2005)

Hodgetts, Richard M. **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**. çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu. 2.Bası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., 1999.

İnsan Kaynakları İçerik Ekibi. “İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi”.
<http://www.insankaynaklari.com> (Kasım 2005)

İnsan Kaynakları İçerik Ekibi. “Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar”.
<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=19> (Kasım 2005)

İnsan Kaynakları İçerik Ekibi. “Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri”.
<http://www.insankaynaklari.com/cn/content/Body.asp?BodyID=226> (Kasım 2005)

İnsan kaynakları İçerik Ekibi. “Performansa Dayalı Ücret Artışlar”.
<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=234> (Kasım 2005)

İnsan Kaynakları İçerik Ekibi. “Performans Değerlendirmesinde Türkiye’ye Uygun Kültürel Yaklaşım”.
<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentbody.asp?bodyID=249> (Kasım 2005)

Kabadayı, Ebru Tümer. “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 2002/6

Kaptan, Zeynep. “Performans Değerlendirme Ve Motivasyon”.
<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentbody.asp?bodyID=253> (Kasım 2005)

Koç Bank Oryantasyon Eğitimi Dokümanları-Mayıs 2004

Kuyucu, Pınar. “Neden Performans Değerlendirme”.

[http:// www. insankaynaklari com./cn/contentbodyasp?bodyID=3539](http://www.insankaynaklari.com/cn/contentbody.asp?bodyID=3539) (Kasım 2005)

Kümbül, Burcu. “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”.

Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt:3, Sayı:1, 2001

Mathis, Robert L., John H. Jackson. **Human Resource Management**. 9 th Editions.

Cincinnati USA: South Western College Publishing, 2000

Maund, Linda. **An Introduction To Human Resource Management Theory And Practice**, New York: Palgrave, 2001

Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren “X” Firmasının Performans Değerleme Dokümanları -Mayıs 2005

Özdemir, Erkan. “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”.

Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt: 4, Sayı: 2, 2002

Özkunt, Cezmi. “Unilever Performans Değerleme Sistemi”.

[http:// www. insankaynaklari.com /Cn/Content Body asp?BodyID=2010](http://www.insankaynaklari.com/Cn/ContentBody.asp?BodyID=2010) (Kasım 2005)

Palmer, Margeret J.. **Performans Değerlendirmeleri**. çev. Doğan Şahiner, 1. Baskı.

İstanbul: Rota Yayınları Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9, 1993

Riggio, Ronald E.. **Introduction to Industrial /Organizational Psychology**.

Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

Rodoslu, Özlem. “Performans Yönetimi Sistemi Uygulama Sonuçlarının Başarısını Arttırmaya Yönelik Pratik Öneriler”.

[http:// www. insankaynaklari. com/cn/content Body.asp?BodyID=4016](http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=4016) (Aralık 2005)

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi**. 8.Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1997

Süzer, Hande D.. “A’ları Şirkete Çek, B ve C’yi Geliştir”. *Capital Dergisi*. Yıl:12, Sayı:10, Ekim 2004

Şahinöz, Saika. **Kariyer ve Kariyer Yönetimi**. İstanbul:Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Dersi Projesi, 2004

Tak, Bilgiç. “Ücret Sistemlerini Toplam Kalite Yönetimiyle Uyumlaştırmaya Yönelik Öneriler”. *Endüstri İlişkileri Ve İnsan kaynakları Dergisi*. Cilt:1, Sayı:1, 1999.

Taştan, Seçil. “İnsan Kaynakları Performans Kriterlerinin Önemi ve Performans Göstergeleri”. *Endüstri İlişkileri Ve İnsan kaynakları Dergisi*. Cilt:4, Sayı:2, 2002

Taştan, Seçil. “Kariyer yönetimi”.

[http:// www. humanresourcesfocus. com /iky_06 asp](http://www.humanresourcesfocus.com/iky_06.asp), (Kasım 2005)

Taştan, Seçil. “Performans Değerlendirmede Planlama Ve Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması”. [http:// www. humanresourcesfocus. com/proje2asp](http://www.humanresourcesfocus.com/proje2asp). (Kasım 2005)

Tuğrul, Gökhan. “Etkin Performans Yönetim Sisteminin Altı Ortak Özelliği”.

[http:// www. insankaynaklari. com/ cn/contentBody.asp?Body ID= 3855](http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?Body ID= 3855) (Kasım 2005)

Turgut, Hakan. “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”. *Sayıstay Dergisi*. Sayı:42, Temmuz-Eylül 2002

Tutum, Cahit. **Personel Yönetimi**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları No.149, 1976

Türkcell Ücret Yönetimi Dokümanları

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, 1994

Uzun, Turgay. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yönetim: Kariyer Planlaması”.
Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt:5, Sayı:2, 2003

Ünal, Ayşe. **Performansa Dayalı Ücret**. Ankara: Kamu İş Sendikası Yayını, 1998

Ünsal, Tahire. **İnsan Kaynakları Planlaması Ders Notları**, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, 2005

Werther, William B. And Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management**. Fourth Edition, McGraw-Hill, Inc., 1993

Yılmaz, Muharrem. **360 Derece Performans Değerleme Sistemi Ve Önündeki Engeller**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2004

Zaimler, Damla. “Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar?”.
[http:// www. bilgiyönetimi .org/cm/pages/mkl_gos php?nt=413](http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos_php?nt=413) (Kasım 2005)

4857 Sayılı İş Kanunu, İstanbul: BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları: 32, 2003

“Amaçlara Göre Yönetim”.
[http:// www. insan kaynakları .com /x/files/bireyle/makale/amaçyönetimi](http://www.insankaynaklari.com/x/files/bireyle/makale/amaçyönetimi) (Nisan 2005)

“Birey ve Kariyer Yönetimi”.
[http:// www. mcozden .com/bky_02htm](http://www.mcozden.com/bky_02htm). (Eylül 2005).

“Bireysel Kariyer Planlamada İnsan Kaynaklarının Rolü”.
[http:// www. insankaynaklari .com/cn/contentBody.asp?BodyID=4268](http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=4268) (Kasım 2005)

“Kıdem mi, Performans mı?”
[http:// www. . insankaynaklari .com/cn/contentBody.asp?BodyID=3796](http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=3796) (Aralık 2005)

“Performans Değerlemenin Kullanım Alanları”.
[http:// www. mmo.org .tr/ endustrimuhendisligi/2002 2/makale performans.htm](http://www.mmo.org.tr/endustrimuhendisligi/20022/makaleperformans.htm).
(Eylül 2005)

“360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri”

[http:// www. makalem.com/search/articledetails.asp.?b.where=true&narticleId=2116](http://www.makalem.com/search/articledetails.asp.?b.where=true&narticleId=2116)
(Eylül 2005)

“360 Derece Performans Değerlendirme”.

[http:// www. ugurzel.com/makaleler/makaleler/360_derece_performans.htm](http://www.ugurzel.com/makaleler/makaleler/360_derece_performans.htm)(Eylül 2005)

EKLER

EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU ÖRNEĞİ

1.1. Çalışanların Demografik Özellikleri İlgili Sorular

Bölümü :

İş Unvanı :

Cinsiyeti : BAY () BAYAN ()

Eğitim Durumu : Orta Okul () , Lise () ,
Üniversite () , Lisans üstü ()

Yaş : () 20'den küçük, () 21-25, () 26-30,
() 31-35, () 36-40, () 40'dan büyük

Kıdem : () 1 yıldan az, () 1-3 yıl, () 4-6 yıl,
() 7-10 yıl, () 10 yıldan daha fazla

1.2. Performans Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumları

Bu bölümde organizasyonda uygulanan performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar hakkında çalışan görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için aşağıda performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilmesi için en uygun yanıtı işaretlemeleri istenmektedir.					
Aşağıda yer alan ifadeler doğrultusunda, çalıştığımız işletmeyi de gözönünde bulundurarak beşli skalada yer alan ve sizin için en doğru olan yanıtı işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Organizasyonun belirlediği genel hedeflerle, çalışanların bireysel hedefleri arasında uyum sağlanmaktadır.					
2. Hedeflerin belirlenmesi aşamasında çalışan katılımı sağlanmaktadır.					
3. Yeni hedefler belirlenirken, geçmişteki hedeflere ulaşma düzeyi gözönünde bulundurulmaktadır.					
4. Organizasyonda çalışanları geliştirebilmek amacıyla iş zenginleştirme, iş genişletme ve iş rotasyonu gibi faaliyetlerin uygulanması gerekmektedir.					
5. Çalışanlar, iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi faaliyetlere tabi tutulurken performansları bu kararların alınmasında veri kaynağı olarak kullanılmaktadır					
6. Bu faaliyetler çalışanların, performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenen eksik yönlerinin giderilmesinde yardımcı olmaktadır.					
7. Bu faaliyetler çalışanların gelecekte üstleneceği görevler için gerekli bilgi ve beceriyi kazanmasını sağlamaktadır.					
8. İş rotasyonu, iş zenginleştirme gibi faaliyetlerin uygulanmasında performans düzeyleri yerine çalışan kıdemi baz alınmaktadır					
9. Çalışanların işten çıkartılması kararında performans değerlendirme sonuçları gözönünde bulundurulmaktadır.					
10. Çalışanların iş sözleşmeleri yenilenirken sahip oldukları performans düzeyleri dikkate alınmaktadır.					
11. Kurumda çalışanların kendilerini geliştirmeleri için eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir.					
12. Çalışanların alacakları eğitimler, onların eksik ve üstün yönlerine uygun olarak belirlenmektedir.					
13. Çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenirken, performans değerlendirme sonuçları gözönünde bulundurulmaktadır.					
14. Performans değerlendirme sonuçlarının kariyer yönetimi sürecinde kullanılması çalışanların mesleki ihtiyaçlarının doğru bir şekilde belirlenmesini sağlamaktadır					
15. Kariyer yönetimi aracılığıyla çalışanlar doğru işlere yerleştirilmektedir.					
16. Terfi, transfer, rütbe düşürme gibi konularda kararlar alınırken kıdem yerine performans sonuçları kullanılmaktadır					
17. Çalışanların ücret düzeyleri belirlenirken performans değerlendirme sonuçlarından etkilenmektedir.					
18. Performans sonuçlarına göre belirlenen ücret seviyeleri doğru kişilerin ödüllendirilmesini sağlamaktadır.					
19. Çalışanların ücret düzeyleri belirlenirken kıdemleri yerine sahip oldukları performans sonuçları ön plana çıkmaktadır					
20. Benzer işlerde çalışmalarına rağmen farklı performans düzeylerine sahip çalışanlar farklı ücret almaktadır					

1.3. Performans Değerleme Çalışmalarında Kullanılan Kriterlere Karşı Çalışan

Tutumları

Bu bölümde organizasyonda belirli periyotlarla gerçekleştirilen performans değerlendirme çalışmalarının aşağıda sıralanmış olan kriterleri ne derece ölçtüğü belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda çalışanların aşağıdaki her bir kriter için skalada yer alan en uygun yanıtı işaretlemesi gerekmektedir.

Organizasyonunuzda gerçekleştirilen performans değerlendirme çalışmalarını gözönünde bulundurarak cevap veriniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın “iş bilgisi” ölçülmektedir					
2. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın “karar verme yeteneği” ölçülmektedir					
3. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın “kendi işini düzenleme ve planlama yeteneği” ölçülmektedir					
4. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın “işgücü ve kaynakları doğru kullanma yeteneği” ölçülmektedir					
5. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın “etkin iletişim kurma yeteneği” ölçülmektedir					
6. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın “iş birliği anlayışı” ölçülmektedir					
7. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın “çevre ile uyumu ve saygılı davranışı” ölçülmektedir					
8. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın “yeniliğe açıklığı ve çabuk uyumu” ölçülmektedir					
9. Performans değerlendirme çalışmalarında ,çalışanın “iş zamanında yapma ve raporları zamanında hazırlama yeteneği” ölçülmektedir					
10. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın “kavrama yeteneği” ölçülmektedir					
11. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın “kendi hatalarını zamanında görüp düzeltme yeteneği” ölçülmektedir					
12. Performans değerlendirme çalışmalarında, çalışanın “işine yönelik bilgi ve becerisini etkin bir biçimde kullanabilme yeteneği” ölçülmektedir.					

EK 2. FINANS SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETMENİN EĞİTİM DEPARTMANI ANALİZİ

İşletmelerin çalışanlarının eğitimlerine verdikleri önemi ve bu alanda gerçekleştirdikleri faaliyetleri gösterebilmek amacıyla, finans sektöründe yer alan ve eğitime önemli derecede bütçe ayıran bir işletmenin eğitim departmanı analiz edilmiştir.

Bu analizde, öncelikle kuruluşun eğitim departmanının sahip olduğu fonksiyonlar açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra uygulanan eğitim süreci bir örnek yardımıyla geniş bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonuna eğitim bitiminde eğitime katılanlara uygulanan eğitim değerlendirme formu örneği de eklenmiştir.

Bu kuruluşun eğitim faaliyetleri hakkında kısa bir ön bilgiyi aşağıdaki gibi vermek mümkündür.

Bu işletmede çalışanlar için gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerini üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Birincisi, iş başı eğitimleridir. Bu eğitim, kuruluştaki işe yeni başlayacak çalışanlar için uygulanmaktadır. Bu çalışanlara kuruluş ve yapacakları iş hakkında teori bilgisi verildikten sonra, her bir çalışan örnek çalışma alanlarına gönderilerek öğrendikleri teorileri iş başında uygulamaları sağlanmaktadır ve bu süreç boyunca sürekli gözlemlenmekte ve gerekli durumlarda yardım almaktadırlar. İkinci eğitim türü, kıdemi ne olursa olsun tüm çalışanların belirli periyotlarla katıldığı eğitimlerdir. Bu eğitimlerin temel amacı, değişen hesaplamalar ve yönergeler hakkında çalışanları bilgilendirerek değişimden haberdar olmalarını sağlamaktır. Üçüncü eğitim türü ise, belirli periyotlarla gerçekleştirilen sınavlar ve performans değerlendirme çalışmaları sonucunda çalışanların eksik yönlerinin tespit edilerek bunların giderilmesine dayalı olarak gerçekleştirilen eğitim çalışmalarıdır.

Departmanın fonksiyonları ve bu fonksiyonlar içerisinde gerçekleştirilen görevler geniş bir biçimde aşağıda anlatılmaktadır.

2.1. Performans Geliştirme Yönetiminin Fonksiyonları

Bunlar: a) Performans danışmanlığı: İhtiyaç analizi, program tasarımı gibi bölümlerden meydana gelmektedir.

b) Planlama: Eğitim planlaması ve eğitim organizasyonunu içermektedir.

c) Uygulama destek: Organizasyonel ve operasyonel desteği ifade etmektedir.

d) Ölçme, değerlendirme ve raporlama: Bu aşama ölçme değerlendirme ve raporları kapsamaktadır.

e) Tasarım, geliştirme ve uzaktan eğitim: Bu aşama ise standardizasyon, uzaktan eğitim ve sistem tasarımını kapsamaktadır.

Yukarıda saydığımız aşamalarda gerçekleşen işlemleri sırasıyla aşağıdaki gibi anlatmak mümkündür.

2.1.1. Performans danışmanlığı

- Eğitim bütçesini hazırlamak.
- Eğitim bütçesini iş kolu bazında izlemek ve raporlarını takip etmek.
- Sorumlu olduğu iş kolunu ve çalışanların performanslarını sürekli takip ederek, performansı artırıcı , geliştirici faaliyet ve önerilerde bulunmak, gerekli süreçleri başlatmak. Gerekli raporlamaları yapmak.
- Sorumlu olduğu iş kollarının her türlü eğitim ihtiyacını belirlemek ve bunları karşılamak için gerekli projeleri başlatmak.
- Eğitimci ve eğitim kuruluşlarını belirlemek ve gerekli anlaşmaları yapmak.
- Piyasayı takip etmek (eğitim firmaları, eğitimci, eğitim programları...)
- Eğitim takvimi, eğitim grupları ve katılımcıları belirlemek.
- Eğitim programlarının nasıl değerlendirileceğini planlamak ve uygulamasının sağlamak.
- Yeni uygulamalar, mevzuat, yönetmelikler ve ürünleri takip ederek, bunlarla ilgili eğitim programları önermek ve hazırlamak

- Programlar için en uygun eğitmeni seçmek, programlardaki performansını takip etmek ve değerlendirmeler sonucunda gerekli kararları almak. (eğitmen değişikliği, eğitimci eğitimi, teknik bilgi eğitimi...)
- Kurum içi programları revize etmek ve geliştirmek. Dış kurum eğitmenlerinin kurum içi olabilmesi için gerekli tasarım ve organizasyonu yapmak.
- Yapılan eğitimlerin sonuçlarını ve verimliliklerini (kurum ve kişilere olan katkısını) değerlendirmek. Gerekli katılıcı ve eğitmen görüşleri yapmak. Sonuçları raporlamak.
- Programların tasarımlarını yapmak ve/veya tasarım sürecini yönetmek (içerik ve materyal hazırlanması için konu uzmanı, eğitimler ve tasarım geliştirme ile birlikte çalışmak).

2.1.2. Planlama:

- Oracle girişlerini yapmak (eğitim programları, katılımcı, yüklenim, sınav notu, devam-devamsızlık, fatura, değerlendirmeler...)
- Planlanan eğitimlerin duyurusunu yapmak
- Diğer portföy ile koordineli olarak eğitimle ilgili her türlü organizasyonu yapmak (otel rezervasyonu, katılımcı ön rezervasyonları, servis organizasyonları, eğitim salonu tespiti...)
- Sınıf düzeni, materyal, ekipmanlar vb... saptayarak uygulama desteğe bildirmek.
- Katılımcı listelerinin çakışma kontrolünü yapmak (eğitim, tarih, katılımcılar, şubeler...)
- Eğitim firması/ eğitmenler ile organizasyonel teyitleşmeleri yapmak (eğitim yeri, katılımcı listeleri...)
- Eğitimlere devamsızlık takibini yapmak, eğitime gelmeyenlere uyarı yazısı yazmak.
- Eğitimle ilgili gerekli dosyalamaları yapmak
- Eğitim sonrası değerlendirme formları dağıtmak, toplamak ve raporlamak.
- Eğitim ile ilgili her türlü fatura sürecini takip etmek. Zamanında ödenmesini sağlamak.
- Eğitimler için maliyet çalışması yapmak.

- Gelişim planlama formlarının giriş ve analizini yapmak.

2.1.3. Uygulama ve Destek:

- Eğitim salonlarının planlamasını yapmak
- Eğitim için salon temin etmek (eğitim merkezi, otel...) Çalışılacak otelleri ve organizasyon firmalarını belirlemek.
- Materyal çoğaltılması ve dağıtımını yapmak.
- Eğitim merkezinin güvenlik, temizlik, bakım ve onarımını kontrol ve takip etmek.
- Eğitimci ve katılımcı yemek fişi temini ve takibini yapmak
- Eğitimlerle ilgili isimlik, sertifika, dosya-kalem, devam listeleri, değerlendirme formları vb. hazırlıkları yapmak.
- Materyallerin çoğaltımı ve eğitim yerine ulaştırılmasını sağlamak
- Sınıfları eğitim ve toplantılara hazırlamak (sınıf düzeni, ekipmanların kontrolü, materyallerin katılımcıların masalarına yerleştirilmesi, defter-kalem-isimlik temini...)
- Eğitim için gerekli yemek ve coffee-break siparişlerini vermek, ödemeleri takip etmek, coffee-break planlamasını etkin olarak yapmak, ürünlerin kalitesini kontrol etmek, katılımcılarla görüşüp görüşlerini dikkate almak.
- Eğitim merkezi için gerekli malzemeleri temin etmek ve gerekli koordinasyonu sağlamak
- Yıl sonu arşivlenecek dosyaları koordine etmek.
- Eğitim masraflarını kontrol etmek, onaylatmak ve takibini yapmak.

2.1.4. Ölçme, Değerleme ve Raporlama:

- Terfi sınavlarını hazırlamak, değerlemek ve süreci yönetmek.
- İşe alım İngilizce sınavlarını yapmak ve değerlemek
- Eğitim öncesi ve sonrası sınavları yapmak, takip etmek.
- Eğitimin verimliliğini ölçmek (anketler, izleme)

- SPK lisanslamaya hazırlıkla ilgili kurum içi sınav uygulamalarını gerçekleştirmek
- Altı aylık ve yıllık eğitim faaliyet raporlarını hazırlamak.
- Soru bankasının kurulmasını ve çalışmasını sağlamak.
- Oracle standart raporlarını hazırlamak, gerekli koordinasyonu sağlamak.
- Gerçekleşen eğitim giderlerinin konsolidasyonunu ve eğitim bütçe takibini yapmak

2.1.5. Tasarım, Geliştirme Ve Uzaktan Eğitim :

- Uzaktan eğitimi kurmak, geliştirmek, yönetmek. Gerekli modülleri geliştirmek.
- Kurum içi eğitmen kadrosunun (havuzunun) kurulması ve revizyonunu gerçekleştirmek.
- Eğitmenlerin standardizasyonunu (sunum, materyal, sunuş becerileri, teknik bilgi...) sağlamak.
- Eğitim programlarının standardizasyonunu sağlamak
- Oracle sistemini yeniden tasarlamak.
- Program tasarım sürecine aktif olarak katılmak
- PGY iş akılları ve süreçlerini hazırlamak, geliştirmek.
- Eğitim ve gelişim faaliyetlerinin verimliliğini ve kalitesini artırıcı sistemler geliştirmek.

2.2. Eğitim Süreci Örneği

2.1. Gişe Yetkili Yardımcısı İş başı Eğitim Programı

Bu kuruluştaki gerçekleştirilen iş başı eğitim programı yönerge ve süreçleri aşağıdaki gibidir: (Bu program 5 günlük bir eğitim sürecini kapsamaktadır.)

Yönerge: Beş günden oluşacak şube iş başı eğitim programında yapılacak işlemler ve süreleri hakkında bilgiler verilmiştir. İş başı eğitim programı süresince aşağıdaki yönerge, eğitim alan kişilere yardımcı olmaktadır.

- İşlemi ilk önce size gösteren yapsın, siz adımları takip edin,
- Önemli adımları tekrar ettirin, neden önemli olduğunu ve yapılması gerektiğini öğrenin,
- Mutlaka not alın, gerekiyorsa ekran örneğini print edin. Kendinize bir dosya oluşturun,
- Soru sorarken işlemi durdurun,
- Adımları siz söyleyerek gösterene yaptırın,
- Gösterenin yönlendirmesi ile işlemi siz yapın,
- Uyarıları dinleyin, nerede yanlış yaptığınızı anlayın,
- İşlemi tek başınıza yapın. Sorunuz varsa yardım isteyin.

İş Başı Eğitim Programı: iş başı eğitim programında çalışanlara verilen eğitimler sırasıyla aşağıdaki gibidir.

1) Hesap işlemleri:

- Nakit para çekme ve yatırma
- Müşterek hesaptan para çekme işlemleri
- Otomatik ve faturalı ödemelerin sisteme girişi ve takibinin yapılması
- Valörlü bakiye kontrolü
- Ay sonu ve devre sonu işlemleri
- Komisyon tahsilatları ve komisyon oranları
- Talimat ve vekalet ile para çekme işlemleri

2) Efektif ve döviz alış-satış işlemleri:

- Yabancı para türleri (efektif banknot tanıtımı)
- Döviz kurları ve müşteriye kur bilgisi verme konusunda dikkat edilecek noktalar

- Döviz satış sırasında yapılacak işlemler
- Döviz alış sırasında yapılacak işlemler
- İstatistik kodları ve limitleri

3) Havale ve EFT işlemleri

- Havalede taraflar
- Kabul edilemeyecek havaleler
- İsmine havale gönderimi
- Havale işlemlerinde vergi numarası alınması
- Gelen havalenin kasadan ödenmesi
- Havale gönderiminde tahsil edilecek komisyon tutarları
- Havalede iade işlemleri(swift/ismine havale)
- Giden ve gelen EFT işlemleri (kasadan veya hesaba EFT gönderim işlemleri)
- EFT komisyon tutarları

4) Çek ve senet işlemleri:

- Çek şekil şart kontrolü
- Çek ibraz süreleri
- Çek ödeme işlemleri
- Provizyon işlemleri (faks yazılım sisteminden provizyon işlemleri)
- Ciro işlemleri
- Karşılıksız çek işlemleri
- Takas çeklerinin bilgilerinin izlenmesi
- Çek karnesi giriş stok takibi
- Çek karnesi talebi
- Armağan çeki işlemleri
- YP çek işlemleri ve komisyon tutarları
- Seyahat çekleri
- İştirak işlemleri(müşteriden taahhütname alınma işlemleri)

- Senet şekil şart işlemleri
- Protesto işlemleri(saati, protesto masraflarının tahsili vb.)
- Senet tahsil işlemlerinde bankamızın uygulamaları
- Senet bilgisi araştırma işlemleri(ekranlar)
- TL/YP kasadan senet tahsili

5) Kasa ve ATM mutabakat işlemleri:

- Kasa mutabakatının sağlanması
- Gün sonu kasa mutabakat işlemleri
- Mutabakatsızlık durumunda yapılacak işlemler
- Kasa fazlası veya noksanı durumlarında yapılacak işlemler
- Küpür döküm ekranı
- Dekont üzerine küpür dökümü işlemi
- ATM mutabakatı
- ATM para aktarımının gerçekleştirilerek nakit akışının sağlanması
- GWB/TFS kasa hesabı mutabakatı
- Para transferi işlemi(vezne yetkilisinin olduğu)
- Tuzak para ve alarm sistemini işleyişi
- Altın nokta bankaları ve komisyon tutarları

Gişe yetkili yardımcısı iş başı eğitim programı beş günlük bir eğitim süresi içerisinde yukarıda sayılan içerik çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu eğitim sonun da katılımcılara arka sayfada yer alan”katılımcı görüş ve önerileri formu” uygulanmaktadır.

Aşağıda belirtilenleri 5'li skalaya göre değerlendirerek, yanına belirtiniz.

1. çok zayıf
2. zayıf
3. orta
4. iyi
5. çok iyi

Yapılması gerekenleri kapsamlı tanıtması

Sorulara açık ve net cevap vermesi

Yaptığınız işleri yakından takip etmesi

Yaptığınız işler hakkında geri bildirim vermesi

Karşılaştığınız sorunlara yaratıcı çözümler üretmesi

İşi yapmanız için gereken zamanın verilmesi

İlişkilerin açık ve olumlu oluşu

Diğer görüşler:

Katılımcının adı soyadı:

İmza

Şekil -ek 2.1. Katılımcının Görüş ve Önerileri Formu

Kaynak: X Firması Eğitim Dokümanları

EK-3

3.1. TÜRKCELL'DE ÜCRET YÖNETİMİ SİSTEMİ

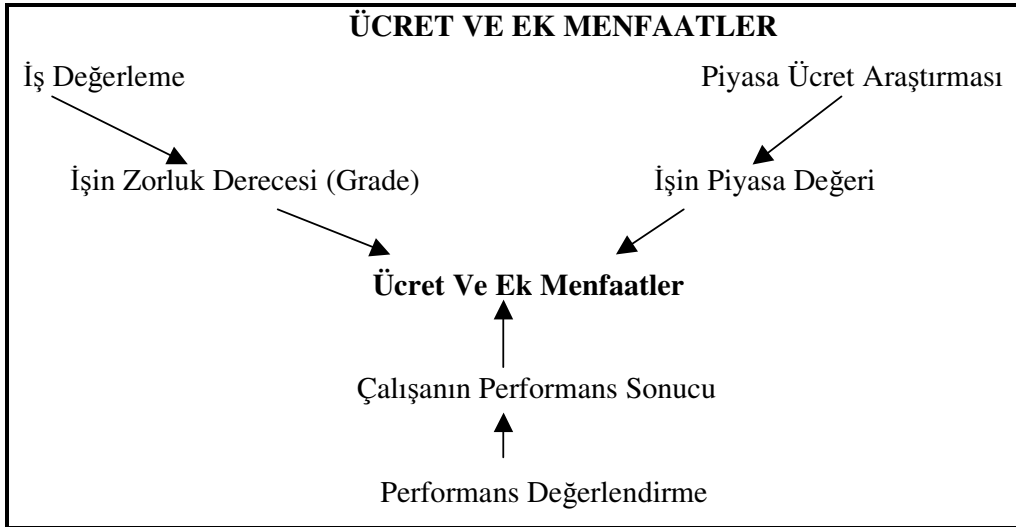
Türkcell'in ücret yönetim sistemi incelendiğinde, özellikle son iki yılda birtakım değişimlerin gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Bu değişimler sonucunda oluşan sistem, "grading" yani derecelendirme sistemine ve performansa bağlı olarak oluşturulmaktadır. Buna göre, önce organizasyon içerisinde iş değerleri belirlenmektedir. "Pozisyonun değeri nedir?" sorusu yanıtlanırken organizasyona etkisi, katkısı, iletişim, karmaşıklık ve bilgi düzeyi gibi birçok faktör dikkate alınmaktadır.

Bunun dışında, bütün dünyada geçerli olan diğer bir farklılaştırma noktası da, performanstır. Performans, ücretin belirlenmesinde girdilerden biridir, fakat ücret sisteminde herkese sabit bir oran uygulaması varsa, performans değerlendirme sistemi o şirkette ücret yönetimi sürecinde girdi olarak alınmıyor demektir. Bazı uygulamalarda ise çalışanlara sabit ücret uygulamak yerine performansına göre ücret seviyelerinin belirlendiği görülmektedir. Fakat böyle uygulamalarda performansın belirlenmesi yönetici inisiyatifine bırakılarak gerçekleştirilmesi durumunda, bu sistem adil, tutarlı ve sistematik bir şekilde işlemiyor demektir.

Türkcell'de ücretlendirme politikası temel olarak kişinin bulunduğu derecedeki (grade) noktasına ve performansa dayalıdır; sabit bir oran yaklaşımı geçerli değildir. Türkcell'in ücret politikası, temel olarak işin gerektirdiği ve kişilerin sahip olduğu yetkinliklere, iş bazında sorumluluklara, eğitim ve iş tecrübelerine dayanarak yapılan değerlendirme ile belirlenmektedir.

Mevcut uygulama, yılda iki defa ücret artışı ve düzenlemesi şeklindedir. Düzenleme yapılırken, kişilerin buldukları "grade"nin (iş değeri) içindeki noktaya ve performanslarına bakılarak, değişen oranlarda ücret artışı uygulanmaktadır.

Aşağıdaki şekilde Ücret ve Ek Menfaatler sistemini etkileyen faktörleri özetlemektedir.



Şekil ek 3.1 Ücret ve Ek Menfaatler

Kaynak: Türkcell Ücret Yönetimi Dokümanları

Şirketin, kişilerin performansına dayalı olarak yapacağı ücret artışları için bir bütçesi bulunmaktadır. Tüm çalışanlar bireysel performansları doğrultusunda bu bütçeden pay almaktadırlar. Fakat bazı durumlarda kişinin yüzde 3–4 gibi düşük oranlarda artış alması başarısız olduğu anlamına gelmez. Örneğin; maaşı o pozisyonun pazar içerisindeki değeri ile kıyaslandığında son derece iyi bir noktada olabilir, derecelendirmede (grade) son noktaya gelmiştir. Bu nedenle daha düşük bir ücret artışı alabilir. Dolayısıyla şirkette, iş değerlerinin ve kişisel performansların bileşkesiyle oluşan bir ücret yönetim sistemi mevcuttur. Ancak bunun yanı sıra çalışanların gösterdikleri performans farkını farklı araçlarla da ödüllendirmeye şirket kültürü bağlamında önem verilmektedir.

Şirketin temel amacı, adil, tutarlı, şeffaf, farklılığı ve yüksek performansı takdir eden, her zaman için piyasa dinamikleri ile paralellik sağlayan bir ücret yönetim sistemi yönetmektir.

3.2. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÜCRETE YANSITILMASI

Performans yönetim sistemi, Türkcell' in ücret yönetim yapısında önemli bir yer teşkil etmektedir. Ücret artış dönemlerinde hem performans hem de kişinin içinde bulunduğu grade (iş derecesi) eşit ağırlıkta etki etmektedir. Temmuz dönemi bir ara değerlendirme dönemi olduğu için performans değerlendirme sonuçları ücret matrisinde direkt yer

almamaktadır. Bu dönemde çalışan performansı yönetici inisiyatifine göre belirlenmektedir. Ancak değerlendirme sonuçları Ocak ayında sisteme direkt etki etmektedir.

Performans değerlendirme sistemi kapsamında; kişiler; hedeflerine, yetkinliklerine, içinde buldukları proje ve takım çalışmalarına göre değerlendirilmektedir. Aynı zamanda, bütün şirkete uygulanan, 360 derece değerlendirme sonuçları da herkesin kişisel performans sonucuna belli bir oranda etki etmektedir. Oluşan final performans sonuçları sisteme girilmekte ve tüm çalışanların ücret artış yüzde aralıkları ve toplam bütçeleri (grade ve performans bileşkesi ile) belli olmaktadır. Yöneticiler bu sistemi kullanarak ve belirlenen aralıklarda görüşlerini belirterek çalışanlarına oran dağılımını gerçekleştirmektedirler.

Ayrıca, şirketin genel ücret yönetimi skalasını belirlemek için kıyaslama çalışmaları, Türkcell için önemli bir girdi oluşturmaktadır. Hem belli noktalardaki eksiklikleri tamamlamak, hem de aradaki tutarlılığı görmek açısından bu araştırmalar da yoğun olarak kullanılmaktadır

3.3. UYGULAMA VE PRENSİPLER

Çalışanların ücret tutarlarındaki değişiklikler Ocak ve Temmuz olmak üzere iki dönemde gerçekleştirilmektedir. Bu dönemlerde kullanılan tablolar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.1 Ocak Dönemi Değerlemesi

Performans	Minimum Altı	1.Bölge	2.Bölge	3.Bölge	Maksimum Üstü
ÜB					
ÇB					
B					
GG					
BS					

Kaynak: Türkcell Ücret Sistemi Dokümanları

Ocak döneminde, çalışanların bireysel performansları ücret tutarlarının belirlenmesinde direk olarak etkili olmaktadır.

Tablo 3.2 Temmuz Dönemi Değerlemesi

Minimum Altı	1. Bölge	2. Bölge	3. Bölge	Maksimum Üst

Kaynak: Türkcell Ücret Sistemi Dokümanları

Performans değerlendirme çalışmaları bir yıllık periyotlar ile düzenlendiği için Temmuz döneminde çalışanların bireysel performans sonuçları ücretlerin belirlenmesinde direk olarak etkili olamamaktadır. Fakat yöneticinin inisiyatifi doğrultusunda belirlenen performans sonuçları ücret düzeyinin belirlenmesine kısmen de olsa katılmaktadır.

Ayrıca uygulanan performans yönetim sistemi kapsamında, her yıl sonu yapılan değerlendirmeler sonucunda tüm çalışanları kapsayan bir bonus uygulaması mevcuttur. Bu kapsamda çalışanlar iş sonuçlarına katkıları ve yarattıkları fark ile ödüllendirilmektedir. Bu süreçlerin yanı sıra performans değerlendirme sonuçları kariyer hareketleri ve eğitim planlama süreçlerine de önemli bir girdi sağlamaktadır.

3.3.1. Ücretin Motivasyon Üzerindeki Etkisi Üzerine Türkcell Yaklaşımı

Motivasyon açısından baktığımızda, ücretin Türkiye ve dünya çapında yapılan, çalışan memnuniyet anketlerinde genellikle ilk sıralarda yer alan bir unsur olduğu görülmektedir. Performansa dayalı ücretlendirme, merit pay sistemleri gibi günümüzde oldukça revaçta olan uygulamaların temelinde de çalışanın performansını ve motivasyonunu yükseltmede ücretin bir araç olarak kullanılması mantığı vardır. Fakat bunun dışında ücretin tek başına ve doğrudan bir araç olarak kullanılması hem sistematik olmayan bir yaklaşım hem de geçici bir çözümdür. Ancak iş tanımı, prestij, takdir, çalışma ortamı vb. diğer motivasyon unsurlarıyla birleştiğinde olumlu etkisi fark edilen bir unsur olabilir.

Rekabet boyutunda baktığımızda; kişi sadece ücret ve bazı ek menfaatlerle şirkete

bağlıysa, çok rahat bir şekilde şirketten ayrılabilir. Ücretin, aidiyet duygusunu bu anlamda çok güçlü kılması beklenmemelidir.

Türkcell'in politikası; tüm Türkcell çalışanları için adil, tutarlı ve şeffaf bir ücret yönetim politikası izlemektir. Dolayısıyla o noktada bu tutarlılığı ve adaleti sağlamak için de birtakım girdileri dikkate almak gerekmektedir. Bu nedenle de çalışanların şirkete olan bağlılığını sağlamak amacıyla tek araç olarak ücret kullanılmamıştır.

Türkcell'de yapılan anket sonuçlarından yola çıkarak, kişilerin şirketlerden ayrılma nedenlerine baktığımızda genel olarak gruplayacak olursak; ücret hiçbir zaman için ilk 3'te yer almaz. İlk 3' de;

- Yöneticiler
- Kişinin iş tanımı, kendisiyle ilgili kişisel gelişim fırsatları ve iş tatmini,
- Çalışma ortamı ve çalışma arkadaşları vardır. Daha sonra maddi ve diğer faktörler devreye girmektedir.

Türkcell'de, çalışan motivasyonunu sağlamak amacıyla kullanılan araçlar aşağıda genel hatlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Kariyer fırsatları: İç ve dış hareketleri dengelemek hedeflenmektedir. Bunlar yatay ve dikey fırsatlar ya da ulusal ve uluslararası Türkcell grup şirketleri içerisindeki fırsatlar olabilmektedir. Şirket bu noktalarda her zaman dışarıdan gelecek olan taze bakış açılarına açıktır; ancak içeriden de bu anlamda fırsatlar yaratmaya önem verilmektedir.

Eğitim olanakları: "İnsana yatırım" 10 yıldır temel politika olarak benimsenmektedir. Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimleri şirket için çok önem taşımaktadır ve bu alanda kendilerini sürekli geliştirerek, çalışanlarına yeni fırsatlar sunmaktadır.

Çalışma ortamı: Oluşturulan çalışma ortamının da kişiler için motive edici bir faktör olduğu göz ardı edilmemiştir. Örneğin; mobil çalışabilme özgürlüğü... Çalışma ortamı dahilinde doktor, spor olanakları ve kafeterya vardır. Kişiler, burada nasıl rahat, güvenli ve kolay çalışabilirlerse, buna göre bir çalışma ortamı düzenlenmiştir.

Sosyal aktiviteler: Hep beraber olunan partiler, bilgilenme toplantıları, kültürel geziler, yarışmalar v.b.. Şirkette çok iyi çalışan bir sosyal aktivite grubu mevcuttur.

Ödüllendirme sistemi: Ödüllendirmenin önemli bir motivasyon aracı olduğu bilinci altında, kişiler sadece kendi konularında değil, farklı alanlarda getirdikleri iyileştirme önerileri ve yeni fikirlerle ödüllendiriliyorlar. Kişisel katkılarının ödüle değer olması, çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi ve bu konuda dinlendiklerini görmeleri motivasyonu oldukça arttırıcı bir faktördür.

Liderlik gelişimi; Yöneticilerin gelişimine çok önem verilmektedir. Bu doğrultuda liderlik gelişimine odaklanıp, performansı başarıya yönlendirmeleri , motivasyonu yüksek ve verimli çalışan ekipler yaratmaları ve çalışanlarını koçluk yaparak yönetebilmeleri için farklı çözümlerle şirket yönetimi destek olmaktadır.