

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PERFORMANS DEĞERLEME İLE
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR
UYGULAMA**

**ASLI NUR AYGIN
03712020**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr. TURHAN ERKMEN**

**İSTANBUL
2007**

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PERFORMANS DEĞERLEME İLE
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR
UYGULAMA**

**ASLI NUR AYGIN
03712020**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr. TURHAN ERKMEN**

**İSTANBUL
2007**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PERFORMANS DEĞERLEME İLE
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR
UYGULAMA

ASLI NUR AYGİN
03712020

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 28.05.2007
Tezin Savunulduğu Tarih : 10.06.2007

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad İmza

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Turhan Erkmen
Jüri Üyeleri : Yrd.Doç.Dr. Şule Çerik
Yrd.Doç.Dr. Esra Öztaman

İSTANBUL
HAZİRAN 2007

ÖZ

PERFORMANS DEĞERLEME İLE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Aslı Nur AYGİN

Haziran, 2007

Yönetim anlayışındaki değişikliklerle performans değerlendirme kavramına bakışta değişmiştir. Özellikle yoğun rekabet ortamında, işletme için rekabetin belirleyici faktörünün çalışan haline gelmesi sistemin önemini daha da arttırmıştır. Çalışanın motivasyonunu arttırmaya yönelik olan sistem bireyin başarısını sağladığı gibi genel olarak değerlendirildiğinde işletmenin başarısını da arttıracaktır. Bu nedenle uygulanacak olan sistemin çalışan tarafından kabul edilmesi önemlidir.

Araştırmada performans değerlendirme ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişki, belediye çalışanları açısından belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 58 sorudan oluşan anket, Büyükşehir ve ilçe belediyesinde çalışan 171 çalışana uygulanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 12 programına göre, Frekans dağılımı, λ^2 , Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis analizleri kullanılarak test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, performans değerlendirme ile anların; yaş ve unvanları performans değerlemeye bakışlarını etkilememekteyken; cinsiyet ve motivasyon arasında belediye çalışanları için anlamlı bir ilişki söz konusudur. Çalışma süresine göre farklılık olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerleme, Motivasyon, Belediye, Yerel Yönetim

ABSTRACT

AN APPLICATION TO EXAMINE THE RELATION BETWEEN PERFORMANCE APPRAISALS AND EMPLOYEE'S MOTIVATION

Aslı Nur AYGİN

June, 2007

With the changes in the understanding of management, the approach towards the concept of performance valuation has also changed. Especially in an environment of tough competition, the determining factor has become the employee and as a result the importance of the system has increased. The system intended to increase the performance of the employee has also increased the achievement of management as generally as generally considered, as well as maintain the success of individual. Thus, it is important for employee to adopt the system.

In the survey, the relationship between motivation of employees and performance evaluation is tried to be determined in terms of municipal employees. With this aim, consisting of 58 questions the public survey is applied to 171 people working at Metropolitan and local municipality. The data attained is tested by using Frequency distribution, χ^2 , Mann – Whitney U and Kruskal Wallis analysis according to the SPSS 12 programe. According to the survey results there is a significative relation between performance evaluation and motivation for municipal employees. It is seen there is a difference according to sex and working period whereas the ages and status of the employees does not affect their perspective on performance evaluation.

Key Words: Performance Evaluation, Motivation, Municipal, Local Management.

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında gereken olanak ve yardımı sağlayan, görüşlerini benimle paylaşarak çalışmamın sonuçlanmasında büyük katkıda bulunan çok değerli danışman hocam, Sayın Yrd.Doç.Dr.Turhan ERKMEN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmam boyunca her zaman yanımda olan aileme ve dostlarıma tüm kalbimle teşekkür ederim.

İstanbul; Haziran, 2007

Aslı Nur AYGİN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TEZ ONAY SAYFASI

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi

1.GİRİŞ..... 1

2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI, SÜREÇ VE YÖNTEMLERİ 3

2.1 Performans Değerlemenin Tanımı	3
2.1.1 Performansın Tanımı.....	3
2.1.2 Performans Değerlemenin Tanımı	4
2.2 Performans Değerlemenin Önemi ve Amacı	7
2.2.1 Performans Değerlemenin Önemi.....	7
2.2.2 Performans Değerlemenin Amacı	7
2.3 Performans Değerleme Süreci.....	10
2.3.1 Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi	10
2.3.2 Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi.....	12
2.3.3 Performans Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi	13
2.3.4 Değerlemecilerin Belirlenmesi	14
2.4 Performans Değerleme Yöntemleri.....	18
2.4.1 Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşımlar.....	19
2.4.1.1 Sıralama Yöntemi.....	19
2.4.1.2 Zorunlu Dağılım(Dağıtım) Yöntemi	20
2.4.2 Ortak Performans Kriter ve Standartlara Dayalı Yaklaşımlar	21
2.4.2.1 Değerleme Skalalarını İçeren Yöntemler	21
2.4.2.1.1 Geleneksel Değerleme Skalaları (Grafiksel Derecelendirme Yöntemi)	21
2.4.2.1.2 Davranışsal Değerlendirme Skalaları	23
2.4.2.2 Kritik Olay Yöntemi.....	25
2.4.2.3 İşaretleme Sistemi Yöntemi(Kontrol Listesi Yönetimi).....	27
2.4.3 Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar	30
2.4.3.1 Direkt İndeks Yöntemi	30
2.4.3.2 Standartlar Yöntemi	30

2.4.3.3 Amaçlara Göre Yönetim	30
2.4.3.4 360 Derece Değerleme	32
2.5 Performans Değerleme Yönetimi	34
2.5.1 Performansın Planlanması	34
2.5.2 Performansın Değerlendirilmesi	38
2.5.2.1 Fiili Sonuçlarla Standartların Karşılaştırılması	39
2.5.2.2 Değerleme Hataları	41
2.5.2.3 Performans Değerleme Görüşmeleri	44
2.5.3 Performansın Geliştirilmesi ve Yönetimi	47
3. MOTİVASYONUN (GÜDÜLENME) TANIMI, KURAM VE UYGULAMALARI	54
3.1 Motivasyonun (Güdülenme) Tanımı ve Önemi	54
3.1.1 Motivasyonun Tanımı	54
3.1.2 Motivasyonun Önemi	56
3.2 Motivasyonun İlgili Bulunduğu İhtiyaç Türleri ve Kapsam Kuramları	58
3.2.1 Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi	58
3.2.2 Herzberg Çift Etmen Kuramı	62
3.2.3 McClelland Başarı Kuramı	64
3.2.4 Locke Amaç Teorisi	66
3.2.5 Alderfer ERG Kuramı	67
3.3 Süreç Kuramları	68
3.3.1 Vroom Ümit (Bekleyiş) Kuramı	68
3.3.2 Lawler ve Porter Modeli	70
3.3.3 Adams Eşitlik Kuramı	71
3.3.4 Şartlandırma Kuramı	73
3.4 Özendirme Araçları	74
3.4.1 Gelir	74
3.4.2 Güvenlik	75
3.4.3 Yükselme Olanakları	75
3.4.4 Eğitim	76
3.4.5 Statü	77
3.4.6 Kararlara Katılma Olanakları Sağlama	77
3.4.7 İletişim	78
3.4.8 Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	79
3.4.9 İşin Yapısına Yönelik Düzenlemeler	79
4. PERFORMANS DEĞERLEME İLE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA	84
4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	84
4.1.1 Belediyelerde Personel Sistemi	85

4.1.2 Belediyelerde İstihdam Biçimleri	86
4.1.3 Personel Değerlendirme Aracı: Sicil Raporları.....	88
4.2 Araştırmanın Hipotezleri.....	90
4.2.1 Hipotezler ve Varsayımlar	90
4.2.2 Araştırmanın Modeli ve Kısıtları	93
4.2.3 Veri Toplama Aracı.....	93
4.2.4 Örneklem Alanı.....	94
4.2.5 Veri Analiz Teknikleri	94
4.3 Bulgular ve Yorumlar	95
4.3.1 Çalışanların Demografik Bilgileriyle İlgili Frekans Dağılımları	95
4.3.2 Performans Değerleme ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular	100
4.3.2.1 Ana Hipotez.....	101
4.3.2.2 Alt Hipotezler	101
4.3.2.3 Performans Değerleme ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotezler	104
4.3.2.4 Performans Değerleme ve Motivasyon Süreçlerine İlişkin Büyükşehir - İlçe Belediyesi Karşılaştırması	107
KAYNAKÇA	119
EKLER.....	124
Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu Örneği	124
ÖZGEÇMİŞ.....	137

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 2.1: Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Çizelgesi Örneği	19
Tablo 2.2: Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği.....	20
Tablo 2.3: Geleneksel Değerleme Skalası Örneği.....	22
Tablo 2.4: Davranışsal Beklenti Skalası Örneği.....	24
Tablo 2.5: Kritik Olay Yöntemi Örneği	26
Tablo 2.6: İşaretleme Sistemi Örneği.....	29
Tablo 3.1: Motivasyonu Belirleyen İhtiyaçlar.....	59
Tablo 3.2: Herzberg Çift Etmen Kuramı	61
Tablo 4.1: Çalışanların Yaş Dağılımlarına İlişkin Frekans Tabloları	95
Tablo 4.2: Çalışanların Cinsiyeti ile İlgili Frekans Tabloları.....	96
Tablo 4.3: Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Tabloları	97
Tablo 4.4: Çalışanların Öğrenim Durumlarına İlişkin Frekans Tabloları	97
Tablo 4.5: Çalışanların Meslek Sürelerine İlişkin Frekans Tabloları.....	98
Tablo 4.6: Çalışanların Unvanlarına İlişkin Frekans Tabloları	99
Tablo 4.7: Çalışanların İşyerindeki Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Tabloları	100
Tablo 4.8: Performans Değerlemenin Kullanımı ile Motivasyon Arasındaki İlişki	101
Tablo 4.9: Performansın Ödüllendirilmesi ile Motivasyon Arasındaki İlişki	102
Tablo 4.10: Sonuçların Çalışana Açıkça İletilmesi ile Motivasyon Arasındaki İlişki	102
Tablo 4.11: Değerlemecilerin Objektifliği ile Çalışanın Motivasyonu Arasındaki İlişki	103
Tablo 4.12: Standartların Uygunluğu ile Çalışanın Motivasyonu Arasındaki İlişki	103
Tablo 4.13: Performans Değerlemenin Kullanımı ile Yaş İlişkisi	104
Tablo 4.14: Performans Değerleme Kullanımı ile Cinsiyet İlişkisi.....	105
Tablo 4.15: Performans Değerlemenin Kullanımı ile Unvan İlişkisi.....	106
Tablo 4.16: Performans Değerlemenin Kullanımı ile Çalışma Süresi İlişkisi	106
Tablo 4.17: Büyükşehir Belediyesinde Performans Değerlemenin Kullanımı ile Motivasyon Arasındaki İlişki.....	107
Tablo 4.18: İlçe Belediyesinde Performans Değerlemenin Kullanımı ile Motivasyon Arasındaki İlişki.....	108
Tablo 4.19: Büyükşehir Belediyesinde Performansın Ödüllendirilmesi ile Motivasyon Arasındaki İlişki.....	108
Tablo 4.20: İlçe Belediyesinde Performansın Ödüllendirilmesi ile Motivasyon Arasındaki İlişki	109
Tablo 4.21: Büyükşehir Belediyesinde Performans Değerleme Sonuçlarının Çalışana Açıkça İletilmesi ile Motivasyon Arasındaki İlişki	109
Tablo 4.22: İlçe Belediyesinde Performans Değerleme Sonuçlarının Çalışana Açıkça İletilmesi ile Motivasyon Arasındaki İlişki	110
Tablo 4.23: Büyükşehir Belediyesinde Değerlemecinin Objektif Yaklaşımı ile Motivasyon Arasındaki İlişki	110

Tablo 4.24:	İlçe Belediyesinde Değerlemecinin Objektif Yaklaşımı ile Motivasyon Arasındaki İlişki	111
Tablo 4.25:	Büyükşehir Belediyesinde Standartların Çalışanın Bilgi ve Becerilerine Uygun Olması ile Motivasyon Arasındaki İlişki	111
Tablo 4.26:	İlçe Belediyesinde Standartların Çalışanın Bilgi ve Becerilerine Uygun Olması ile Motivasyon Arasındaki İlişki.....	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 2.1:	360 Derece Değerleme Yöntemi.....	33
Şekil 2.2:	Performansın Planlama Evreleri.....	36
Şekil 2.3:	Fiili Sonuçlarla Standartların Karşılaştırılması	39
Şekil 2.4:	Performans Değerleme Görüşmelerini Planlama Adımları	45
Şekil 3.1:	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	60
Şekil 3.2:	Herzberg Teorisi:Faktörlerin İş Doyumu Üzerine Etkisi	64
Şekil 3.3:	Vroom Motivasyon Modeli.....	70
Şekil 3.4:	Porter-LawlerMotivasyon Kuramı	71
Şekil 3.5:	Şartlanma Sürecii	73
Şekil 3.6:	İş Genişletme.....	80
Şekil 3.7:	İş Zenginleştirme.....	82

1.GİRİŞ

Emek yoğun üretimin yerini kitle üretimine bıraktığı Sanayi Devrimi ve sonrasında gittikçe artan rekabet ortamı işletmeleri farklı değerler üzerinde yoğunlaşmaya itmiştir. Başlangıçta teknolojiye dayalı olarak sürdürülen rekabet, zamanla işletmenin farklı unsurlarına doğru yönelmiş ve önceleri çok önemli kabul edilmeyen, insan faktörü üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu değişiklikler işletmelerin yönetim anlayışını da farklılaştırmış ve ilk olarak çalışanların çalışma hayatları ile ilgilenen; personel ya da bugün artık sıkça duyduğumuz insan kaynakları birimi oluşturulmuştur. Bu yönetim anlayışı, zamanla çalışanın işletmeye daha fazla yarar sağlamasını olanaklı kılmak için kendisini yenilemiştir. Bu durum ise aslında kitle üretimine geçişle ortaya çıkan performans anlayışını, rekabet ortamının artması ile günümüzde daha önemli bir unsur haline gelmiştir. Öte yandan etkin bir performans değerlendirme sisteminin varlığı da çalışanın motivasyonunu arttırabilmektedir.

Performans değerlendirme sistemlerinin oluşmasının temel unsuru ve aynı zamanda sistemin destekleyicisi olan motivasyon kavramı da benzer dönemde önem kazanmıştır. Bu iki kavram arasındaki ilişki ise çalışan beklentilerinin farklılaşması, işletmenin kâr maksimizasyonu için çalışanın performansını arttırmak zorunda olduğunu fark etmesi ve bunu da ancak motivasyonu arttırarak yapabileceğini anlaması ile daha da önemli hale gelmiştir. Çalışanın performansını arttırabilmek için onu motive edecek unsurları bulmak bugün işletmelerin üzerinde durdukları önemli konulardan biri haline gelmiştir.

Araştırmada çalışanların ihtiyaçlarındaki farklılaşma dikkate alınarak, bu kavramlar incelenmeye çalışılmıştır; ancak yapılan bu çalışma, bu ilişkiyi belirlemeye yönelik ilk değildir. Bununla birlikte esas amaçlanan uygulama alanındaki farklılık dikkate alınarak, bu alanda çalışanların söz konusu ilişkiyi nasıl gördüklerini belirlemektir.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmanın temel unsurlarından biri olan performans değerlendirme hakkında teorik bilgi aktarılmıştır. Bu amaçla öncelikle performans kavramı üzerinde durulmuş, daha sonra performans değerlemenin tarihi gelişimi hakkında bilgi aktarılmış; tanım, önem ve amaç

unsurları açıklanmıştır. Bir sonraki aşamada, bir süreç olan sistemin işleyişi için; kriter, standart, periyot ve değerlemecilerin belirlenmesine ilişkin bilgi aktarılarak, hangi yöntemlerin var olduğu belirtilmiştir. Daha sonra sistem aynı zamanda bir yönetim faaliyeti olduğu için yönetimin nasıl gerçekleştirileceği planlamadan, uygulama ve son olarak sonuçların görüşüldüğü geri bildirim görüşmelerine kadar aktarılmıştır. Son kısımda ise sistemin geliştirilebilmesi için ne yapılması gerektiği üzerinde durularak kullanılabilecek yöntemler hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde araştırmanın diğer temel unsuru olan, motivasyon kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla öncelikle motivasyonun tarihsel gelişimi üzerinde durularak, tanımı ve önemi hakkında bilgi aktarılmış ve motivasyonun temelinde yatan güdülere değinilmiştir. Daha sonra motivasyonun gelişimini sağlayan kapsam ve süreç teorileri hakkında detaylı bilgi verilerek, motivasyonu özendirici unsurlar üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümü; performans değerlendirme ile motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir uygulamadan oluşmaktadır. Söz konusu çalışmada amaçlanan belediye çalışanlarının mevcut sisteme bakışlarını ortaya koymak, elde edilecek sonuçları dikkate alarak bir değerlendirme yapmak ve mevcut sisteme ilişkin öneriler getirmektir. Bu amaçla büyükşehir ve ilçe belediyesinde çalışan memur ve sözleşmeli personelden rasgele seçilen örneklem üzerinde anket uygulanmış ve elde edilen sonuçlar non-parametrik analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir.

2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI, SÜREÇ VE YÖNTEMLERİ

2.1 Performans Değerlemenin Tanımı

2.1.1 Performansın Tanımı

Performans Değerleme sisteminin temelini performans oluşturmaktadır. Performans ise en basit tanımıyla icra, yapma anlamına gelmektedir. Bununla birlikte farklı kaynaklara bakıldığında farklı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Bir kaynakta performans, en temel anlamıyla verimliliğin ölçülmesi olarak tanımlanırken¹; başka bir kaynakta, işletme çalışanlarının kendileri için belirlenen özellik ve yeteneklerine uygun olarak, verilen görevi gerçekleştirmesi² şeklinde ifade edilmiştir. Farklı bir kaynakta yer alan tanımlama; bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatılmasıdır şeklindedir³. Bir diğer kaynakta ise performans; bir işte çalışan kişinin belirlenen bir çalışma döneminde kendisine verilen görevi yaparak elde ettiği sonuçlar olarak tanımlanmıştır⁴.

Performans kavramının bugünkü anlamının birey, bölüm ve kurum olarak çeşitlendiği görülmektedir. Söz konusu bu çeşitlilik birbirinden bağımsız olarak değil, aksine birbirine bağlı olarak değerlendirilmelidir. Zira bireyin işinde sağladığı performans bölümün performansında etkili olacağı gibi kurumun performansında da hem doğrudan hem de bölümün performansındaki payı ile etkili olacaktır. Performans kavramında ortaya çıkan bu parçalılık aslında zaman içinde yaşanan gelişmelerden ve müşterilerin ürün ve işletmelere yönelik beklentilerinin değişmesinden kaynaklanmıştır. Bu da bizi performansın içeriğini belirleyen verimlilik ve kalite kavramlarına götürmektedir.

¹ Atilla Filiz, Performans Değerlendirme ve Yönetimi, www.bilgiyönetimi.org [05.01. 2006].

² Gülten Eren Gümüştekin, A. Bircan Öztemiz, “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, **Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi**, c.14, s.1 (2005):281.

³ Burcu Öncüoğlu, “Performans Kavramı ve Verimlilik”, **Anahtar Dergisi**, s.203 (Kasım 2005):18.

⁴ Özler Yançınar Kelecioğlu, Performans Değerleme Kavramı ve Performans Yönetiminde Uygulanabilecek Bazı NLP Teknikleri, www.kariyercafe.com/news_info [03.01. 2006].

18.yy.da rekabet gücünü sağlayan üretim üstünlüğüdür ve bu üstünlük verimlilik artışı ile sağlanmıştır. Sanayi Devrimi ile üretimde emek gücünün yerini makineye bırakması ve bu sayede seri üretime geçilmesi verimlilik kavramının da genişlemesine ve birçok alanda beklentilerin temelini oluşturmaya neden olmuştur. Bu gelişmede verimlilik kavramının işletme biliminde önemli yere sahip olan Taylor'un araştırmalarına konu olmasını sağlamıştır. Taylor yaptığı araştırmalarında zaman ve hareket etütlerini kullanmış ve gereksiz olarak ifade ettiği hareketleri tespit ederek ortadan kaldırmaya çalışmıştır. Böylece işin daha etkin şekilde yapılmasını sağlamayı amaçlamıştır⁵.

Seri üretimle çok sayıda ürünün ortaya çıkması rekabetçi ortamda işletmelerin fark yaratıcı unsur olarak “kalite” kavramına yönelmelerine neden olmuştur. Günümüzde müşterinin seçici kişiliği, işletmeleri rekabetçi ortamda en ekonomik düzeyde sağlayabilecekleri en üst kaliteye ulaşmaya zorlamaktadır. Böylece işletmeler kendilerini geliştirmek ve sahip oldukları artı değerleri çoğaltmak ya da en azından korumak amacıyla performans değerlendirme sistemine önem vermek ve kapsamını verimlilik ve kaliteden ileriye götürerek sürekli olarak geliştirmek durumunda kalmaktadırlar⁶.

2.1.2 Performans Değerlemenin Tanımı

Birçok kaynakta önemi vurgulanan Performans Değerleme kavramının tanımlanmasından önce tarihsel gelişimine bakıldığında bugünkü faaliyet alanından farklı olarak, sistematik ve biçimsel ilk örneklerinin kamu hizmeti gerçekleştiren kurumlarda olduğu görülmektedir. Ancak zamanla F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonrasında organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır⁷. Değerleme konusunda ilk çalışmayı I. Dünya Savaşı'nda, Walter Dill Scott “adam adama karşılaştırma” ölçeğini kullanarak, Amerikan Deniz Kuvvetleri'nde yapmıştır. 1920–1930 yılları arasında, saat ücretlilere uygulanacak ücretlerin rasyonel bir biçimde ele alınması ve buna göre bir sistem kurma çalışmaları önem kazanmıştır. Bu değerlemelere “liyakat değerlendirme” ismi verilmiştir. Performans Değerleme Yönteminin uygulanması ile

⁵ Öncüoğlu, **age**,18.

⁶ Öncüoğlu, **age**,18.

⁷ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1994), 1.

ücretlerdeki artışların çalışanların yeteneklerine göre saptanması temel görüşü uygulamaya girmiştir⁸. 1950'li yıllardan sonra kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde de kullanılan Performans Değerleme teknikleri yapılan işin sonucunu dikkate alarak değerlendirme yapmaktadır.

Tarihsel gelişimine kısaca değinilen Performans Değerlemenin bu gelişim süreci dönemselsel olarak incelendiğinde her dönemde farklı karşılaştırılmaların dikkate alındığı görülmektedir. Başlangıçta değerlendirme öznel bir temele oturtulmuş; karşılaştırma ve değerlendirmeler hiçbir bilimsel veya nesnel ölçüme dayandırılmamıştır. Öznel bir yaklaşımla yürütülen performans değerlendirme uygulamaları uzun süre değerlendiricilerin önyargılarının etkisinde kalmıştır. Daha sonraları tam tersi bir uygulamaya geçilerek çalışanların performansları, mekanik ve basit ölçme araçları ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu uygulama sırasında ise performans mekanik bir uğraş haline getirilerek insancıl yönü geniş ölçüde göz ardı edilmiştir. Günümüzde performans değerlendirme bu anlamlarından kurtulmaya çalışmaktadır. Bugün performans değerlendirme, kişinin ölçülmesi yerine performansın ölçülmesini, cezalandırmanın yerine eksiklikleri giderme ve geliştirme amacını taşımaktadır⁹.

Bu şekilde bir gelişim süreci geçiren performans değerlemenin anlamına bakıldığında farklı kaynaklarda farklı ifadelerle yer verildiği görülmektedir. Çeşitli kaynaklarda yapılan tanımlardan bazıları şu şekildedir:

- “Çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir¹⁰.”
- “İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir¹¹.”

⁸ Handan Taşkeser, “Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirmeye Yöneticilerin Bakış Açıları ile İlgili Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 23.

⁹ Taşkeser, *age*, 24.

¹⁰ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.bs. (İstanbul: Alfa Yayınları, 2003), 298.

¹¹ Zühal Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, 6.bs. (Ankara: MPM Yayınları, 2005), 17.

- “İş’in tanımı, ihtiyaçları ve değerlendirilmesi ile kişinin yetenekleri ve değerlendirilmesinin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan bir uygulamadır¹².”
- “Çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranış ve tutumlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir¹³.”
- “Çalışanın işyerinde ne kadar başarılı çalıştığını tespit etme yani bir anlamda işyerinde ne kadar verimli olduğunu değerlendirme sürecidir¹⁴.”
- “Kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarını önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da “benzer diğerlerinin performansları” temelinde “ölçülmesini” içeren bir süreçtir¹⁵.”
- “Bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirme sürecidir¹⁶.”
- “İşgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir¹⁷.”

Bu tanımlardan yola çıkarak performans değerlendirme; işletme amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla tanımlanmış görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştiren işgörenin elde ettiği başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesi olarak tanımlanabilir.

Bu değerlendirme sürecinin sonunda işgören kendi çalışmalarının sonuçlarını, kurumsa işgörenin yeteneklerini, işe alma amacının gerçekleşip gerçekleşmediğini, öğrenmiş olacaktır. Elde edilecek bu veriler özellikle işgörenin çalışma hayatına yönelik uygulamalarda kullanılmaktadır.

¹² Şebnem Ergül, **Personel Yönetimi**, (İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, 1996), 46.

¹³ Özgün Ökmen, Durmuş Dönmez, **Yönetimsel ve Organizasyonel Yapı Açısından Kamu Kurumlarında Mükemmellik**, (İstanbul: Kalder Yayıncılık, 2005), 146.

¹⁴ Kelecioğlu, **age**.

¹⁵ H. Canan Sümer, “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım I. Bölüm”, www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=237&Kwd=performans [10.09. 2006].

¹⁶ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, 1. bs. (İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993), 9.

¹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs. (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000), 160.

2.2 Performans Değerlemenin Önemi ve Amacı

2.2.1 Performans Değerlemenin Önemi

Performans Değerleme, hem işleyiş hem de sonuçlar itibarıyla çalışana ve kuruma ilişkin önemli kararların alınmasında etkilidir. Öncelikle çalışandan beklenen performans ile çalışanın ulaştığı nokta arasındaki farklılığın ortaya konulmasında önemli bir role sahip olması, elde edilen bilgilerin astın eksikliklerinin giderilmesi için yapılması gerekenlerin ortaya konulmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, performans değerlemenin hem değerlendirme aşamasında hem de geri dönüşüm aşamasında, ast ve üstün sürekli iletişim içinde olması aralarındaki ilişki ve iletişimin artmasını sağlayarak; üstün astını daha yakından tanıma fırsatı bulmasına ve gerekli gördüğü alanlarda yetkisini devretmesine olanak sağlayacaktır. Ayrıca üst, kurulan bu iletişim ile asttaki değişimi izleme fırsatı bulacağı gibi kendi eksikliklerini de fark etme şansı yakalayacaktır. Bunların sonucu olarak da çalışan, kurumdaki yerine ve gelişimine ilişkin aldığı bilgiler doğrultusunda sürekli gelişim içinde yer alacak ve sağlıklı bir bilgi birikimine ulaşabilecektir.

Kurum açısından süreç değerlendirildiğinde; kurumsal hedef ve amaçların çalışanlara duyurulması sağlanabildiği gibi elde edilen sonuçlar, kurumun hedeflerine ulaşma düzeyini farklı birimler seviyesinde izleme şansı da vermektedir¹⁸. Sistemin önemini ortaya koyan bir başka sonuç ise; işin tam olarak ne anlama geldiğini, nasıl ve neden öyle yapılması gerektiğini bilen çalışan, yerine göre doğru kararlar almasıyla yöneticinin önüne çok sayıda işin gelmesine engel olmakta ve bu sayede hizmet ve üretimin kalitesinin gelişmesini sağlamaktadır¹⁹.

2.2.2 Performans Değerlemenin Amacı

Performans Değerleme sisteminin uygulanması ile birçok sonuç elde edilmekte ve bunlar; zaman zaman teoride kalsa da; çalışanla paylaşılmaktadır. Elde edilen sonuçlar başta ücrete yönelik uygulamalar olmak üzere birçok yönetsel kararın alınmasını etkilemektedir.

¹⁸ Başak Bayar, Performans Değerleme Sisteminin Kurulması, www.insankaynaklari.com [08.01.2006].

¹⁹ Handan Dedehayır, “Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?”, **Kaynak Dergisi**, (Ekim-Aralık 2002); Uyargil, **age**, 10.

Performans değerlemenin amaçlarına bakıldığında farklı sınıflandırmaların yapıldığı görölmektedir. Bir kaynakta, Performans Değerlemenin iki temel amacı olduğunu ifade edilmektedir²⁰. Bunlardan ilki iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Elde edilecek bu bilgiler; ücret artışı, ikramiye, eğitim, disiplin, terfi gibi yönetsel kararların alınmasında kullanılmaktadır. İkinci amaç ise; çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Sistem ile elde edilen bu veriler, çalışanın işletmedeki geleceğine ilişkin kararların alınmasında önemli birer kaynak olarak kullanılmaktadırlar.

Başka bir kaynakta, performans değerlemenin amaçları dört başlıkta toplamıştır²¹. Buna göre; organizasyonun etkinliği; farklı fonksiyon ve hiyerarşik düzeyler arasında sorumlulukların üstlenilmesini kontrol etme bu amaçlardan ilkidir. Bunu motivasyonun gelişimi; işi yapan ve astları arasında bir diyalog oluşturarak, bireysel yetenek ve becerileri vurgulama ve geliştirmeye olanak sağlamak; izlemektedir. Üçüncü amacı, organizasyonun devamı; işi yapan kişilerin iş esnasında davranışlarının ve kapasitelerinin tanımlanarak, organizasyon için başarı planı yapılması olarak belirtirken, dördüncü amacı; kişilerin yeterliliği, işin gereklerine göre, işi yapan kişilerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi olarak ifade etmektedir.

Bir diğer kaynakta amaçlar; kurumsal ve bireysel olarak ikiye ayrılmıştır²². Kurumsal amaçlarda; kurumsal vizyon ve misyonun çalışanlarca ne kadar benimsendiğinin görölmesinde önemli bir unsur olan performans değerlemenin, aynı zamanda çalışana yönelik alınacak kararlarda da büyük etkisi olduğu ifade edilirken; bireysel amaçlarla değerleme sonucunda elde edilen bilgilerin tüm kurum tarafından paylaşılması yani geri bildirimin sağlanması gerektiği ve böylece astın gelişimine katkı sağlanabileceği üzerinde durulmaktadır. Ayrıca performans değerleme ile elde edilen sonucun bireyin kendi kendisini kontrol ederek eksikliklerini ve hatalarını tespit etmesine ve bir dahaki döneme kadar eksikliklerini gidererek kendisini geliştirmesine fırsat sağladığı ifade edilmiştir.

Farklı yazarlar, performans değerlemenin amaçlarını kamu kurumlarında sistemin uygulanma nedenleri çerçevesinde deęerlendirmişlerdir²³. Buna göre ilk amaç,

²⁰ Palmer, **age**, 9.

²¹ Ergöl, **age**, 51.

²² Kelecioğlu, **age**.

²³ Ökmen, Durmuş, **age**, 14

kurumsal kalite ve yaratıcılığı arttırmak için geri besleme sağlamakken; ikinci amaç, yönetsel kararların rasyonel olarak alınmasına ışık tutacak iş performansı hakkında bilgi edinmesidir. Böylece hem çalışanın kendisiyle ilgili sonucu öğrenmesi sağlanmakta hem de kurumun çalışana yönelik kararlarını etkin ve verimli bir şekilde alması gerçekleştirilmektedir.

Başka bir kaynak performans değerlemenin amaçlarını çalışanın değerlendirilmesi anlayışında belirlemiştir²⁴. Buna göre ana amaç, çalışanın iş performansı hakkında bilgi sahibi olunmasıyken diğer temel amaç, çalışanın işin gereklerine bir başka deyişle organizasyonun belirlediği hedeflere ve standartlara ne ölçüde uygun hareket ettiği konusunda geri besleme yapmaktır.

Farklı bir kaynakta ise performans değerlemenin amaçları maddesel olarak aşağıdaki gibi sıralanmıştır²⁵;

- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- İşgörenin eğitim gereksinmesini saptamak,
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,
- Çalışan-yönetici ilişkilerini geliştirmek,
- Bireylerin yetersiz yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarına olanak sağlamak,
- İşte başarısızlığı kesinleşen işgöreni işten uzaklaştırmaktır.

Bu bilgilerin ışığında yazarın sistemin amacı olarak daha çok yönetsel kararların alınmasını destekleyici bilgi elde etmeyi gördüğü söylenebilir.

Son olarak ise, amaçlara bazı eklemeler yapan ve denetim unsuruna kapsam içinde etkili bir yer veren bir başka kaynakta²⁶;

- Gözetimi etkinleştirmek,
- Yeni işgörenleri denetlemek

²⁴ Alptekin Aslantaş, “Emniyet Teşkilatında Performans Değerleme”, **Polis Dergisi**, s.39 (Ocak-Şubat-Mart 2004): 54.

²⁵ Sabuncuoğlu, **age**, 161.

²⁶ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, 3. bs. (Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1997), 219.

- İşgörenleri iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda uyarmak,
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve işgörenin moralini yükseltmek amaçlar arasında sayılmıştır.

Tanımlamaların bütününün iki temel unsur üzerinde durduğu görülmektedir. Bunlar yönetsel kararları besleyici nitelikte olma ve bireyin gelişimini sağlayıcı düzeyde geri beslemeye olanak sağlama olarak özetlenebilir.

2.3 Performans Değerleme Süreci

2.3.1 Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans (başarım) değerlemesi öznelidir. Birçok faktörün etkisine açıktır. Bu etkileri en aza indirgeyebilmek için, kullanılan ölçütlerin geçerliliği ve güvenilirliğinin çok iyi incelenmesi gereklidir²⁷. Uygulanacak kriterlerin objektif olarak belirlenmesi ve açık, anlaşılır ve adil olduğu konusunda organizasyonda bir konsensüs sağlanması da ayrı bir öneme sahiptir²⁸. Bu aşamada performansın ölçümünde kullanılacak olan kriterlerin, objektif ve subjektif ölçüm değerlerinden hangisine dayandığının ayırımının yapılması gerekir. Objektif performans kriterleri; ürün miktarı, satıştaki pay, bilgilerin elde edilmesi için harcanan zaman gibi kolay ölçülebilir nicel değerleri içermektedir. Subjektif performans kriterleri ise, yargılara ya da meslektaş veya denetmenlerin bilgi düzeyine dayanmaktadır. Bu kriterler, objektif kriterlere ulaşamadığında, söz konusu kriterlerin ölçülmesi zor olduğunda ya da ölçülmesi uygun olmadığında kullanılmaktadır²⁹. Performans Değerleme Yöntemi içinde kullanılacak olan kriterlerin doğru belirlenmesinde öncelikle görev ve iş analizlerinin yapılması gereklidir. Yapılan analizler sonucunda belirlenecek olan kriterlerin değerlemeyi yapacak olan şirket ya da kurumun stratejik ihtiyaçlarına cevap vermesi ve hedeflere ulaşılması amacına hizmet etmesi gereklidir³⁰. Bu

²⁷ Ceyhan Aldemir ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. bs. (İzmir: Barış Yayınları, 2001), 273.

²⁸ Coşkun Can Aktan, “İnsan Kaynakları Yönetim Süreci”, www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm [22.01.2006].

²⁹ Ronald E. Riggio, **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, 4th. Ed., (New Jersey: Prentice Hall, 2003), 123.

³⁰ Bayar, Performans Değerleme Sisteminin Kurulması.

nedenle belirlenecek kriterlerin seçiminde bazı noktaların üzerinde durulması gerekmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır³¹:

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriterlerin seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda iş gören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve onu geçmemelidir.

Farklı bir kaynakta bunların yanı sıra aşağıdaki kriterler eklenmiştir³²:

- İşlerin yapılışında gerekli, işteki başarı ve başarısızlıklarda gerçekten etkili olmalıdır.
- Performansın aynı özelliklerini ölçmeye çalışmamalıdır.

Bu unsurlara göre belirlenecek kriterler, görevin gerektirdiği nitelikler veya yetkinlikler olabileceği gibi, çalışanların işteki performansın (başarımının) ölçülmesinde kullanılan özellikler veya önceden belirlenmiş hedefler de olabilir³³.

Kişilik özellikleriyle ilgili kriterlerle ifade edilen; değerlendirilenin işini yaparken gerekli olacak kişilik özellikleridir. Performansın (başarımın) ölçülmesinde kullanılan özelliklerle belirtilmek istenen; işi yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özelliklerdir; kalite gibi. Üçüncü grupta kastedilen ise; sonuçlarla hedeflere ulaşma ile ilgili kriterlerdir³⁴.

Belirlenen bu kriterler uygulama esnasında alt dallara ayrılabilmekte farklı pozisyonda çalışanlara yönelik olarak farklı alt kriterler belirlenebilmektedir. Kriterlerin belirlenmesi aşaması sonuçlandırılıp uygulamaya geçildiğinde iki farklı değerlendirmenin yapıldığı görülmektedir. Bunlardan ilki sonuçları temel alırken diğeri iş ya da görevler yerine getirilirken sergilenilen davranışları temel almaktadır. Hangi değerlemenin temel alınacağı konusunda farklı tercihler olmakla beraber aslında ortaya çıkabilecek sorunları gidermek için her iki görüşü birlikte kullanmakta fayda vardır. Nitekim sadece sonuca önem vermek uygulama esnasında çalışanların

³¹ Sabuncuoğlu, **age**, 163.

³² Uyargil, **age**, 27.

³³ Mehmet Cemil Özden, “Performans Yönetimi”, www.mcozden.com [03.02. 2006].

³⁴ Uyargil, **age**, 26.

belirli kavramlara odaklanarak - daha fazla üreterek daha fazla kazanmak- işin özüne yönelik unsurları - kalite gibi – atlamalarına ya da daha az önem vermelerine neden olabilmektedir.

2.3.2 Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalifiye, maliyet vb. unsurlarına ilişkin olarak kendisinden beklenileni belirleyen ölçü, performans standardı olarak ifade edilmekte ve kriterden farklı olarak bir değer-ölçü içermesi gerekmektedir. Bir başka ifade ile standartlar, değişmeyen hedefler ya da bir işin etkili bir şekilde yapılması için gereken koşulların tanımlanmasıdır³⁵. Performans standartları, ayrıca işin “nasıl yapılması gerektiğine” ilişkin bilgi vermekte ve kalitatif ve kantitatif olmak üzere işin iki yönü üzerinde durmaktadırlar. İşin yapılması için gerekli olan zaman, yapılan hata sayısı, daktilo edilen sayfa sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı gibi ölçüler kantitatif; astların faaliyetlerini koordine etme yeteneği, yapılan işin kalitesi ve verileri analiz etme yeteneği gibi konularda belirlenen ölçüler ise kalitatif standartları örneklemektedir³⁶.

Kriterler belirlendikten sonra ancak belirlenen standartlar; performans ölçütlerini ortaya koyduğundan ayrı bir önem taşımaktadır³⁷. Yapılan işin niteliğine göre farklılık gösterebilen standartların başarılı olabilmeleri için bazı özellikleri taşımaları gerekmektedir³⁸:

- Spesifiklik: Çalışanların kendilerinden beklenileni bilmeleridir.
- Ölçülebilirlik: Standartlar sayısal olduklarında ölçümleri daha kolaydır, bu nedenle öncelik nicel standartlara verilmeli, kullanımları zor olduğunda sayısal olmayan standartlara yönelilmelidir.
- Gerçeklik: Ulaşılabilir nitelikte standartlar belirlenmelidir. Aksi yöndeki standartlar çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir.

Belirlenen standartların sistem içinde kullanılması iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki, astların birbirleriyle karşılaştırılarak genel bir sıralamaya tabi tutulmalarını gerekli kılan *karşılaştırılmalı standartlar*; ikincisi, her astın

³⁵ Acar Baltaş, “Performans Değerleme Mevsimi”, **Activeline**, (Kasım 2002): 3.

³⁶ Uyargil, **age**, 29-30.

³⁷ Gökhan Şenol, “İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş”, www.bilgiyonetimi.org [05.02.2006].

³⁸ Sabuncuoğlu, **age**, 164.

birbirinden bağımsız olarak üstü tarafından değerlendirilmesi anlayışına dayanan *mutlak standartlardır*.

2.3.3 Performans Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi

İş analizlerinin yapılması, kriterlerin tespit edilmesi ve standartların belirlenmesi aşamalarından sonra, ancak performans değerlendirme uygulamalarına geçilebilmektedir. Uygulamanın gerçekleştirilmesinde hangi zaman aralıklarıyla değerlendirme yapılacağına tespit edilmesi önemlidir. Değerlemenin zaman aralıkları sistemi kullananlar tarafından belirlenmekle birlikte, uygulamada belirli aralıklarla yapılan değerlendirmelerin yaygın olduğu görülmektedir. Bu uygulamalar; altı ayda bir, yılda bir ya da iki yılda bir şeklinde olabilmektedir. Belirlenen bu periyotlar, ne iş yaptığına bakılmaksızın astların tümüne aynı şekilde uygulanmaktayken son zamanlarda bu durumun bireyselleşmeye doğru kaydığı görülmekte, tüm çalışanlara aynı süre zarfında performans değerlemesi yapmak yerine; herkesin yaptığı işe ve projeye göre birey ya da takım bazlı değerlendirmeler uygulanmaktadır³⁹. Periyotların belirlenmesi sırasında çalışanların organizasyondaki çalışma sürelerinin de dikkate alındığı durumlar olmakta; kıdemli personel için yılda bir ya da iki yılda bir, yeni işe girenler içinse yılda en az iki değerlendirme yapıldığı görülmektedir.⁴⁰ Bu şekilde belirli aralıklarla yapılan değerlendirmelerin yanı sıra belirli durumlara bağlı olarak yapılan değerlendirmeler de mevcuttur. Ücret artışlarının yapılacağı zaman veya terfi ya da nakil konusundaki kararlar alınmadan önce ya da kişinin amiri, görevi veya görevinin niteliklerinin değişmesi gibi durumlar buna örnek olarak sayılabilir⁴¹.

Periyotların belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken hususlardan biri de yapılacak geri dönüşümlerin çalışanın işine yaramasıdır. Bu da değerlemenin ne çok sık ne de çok seyrek aralıklarla yapılmamasını gerektirmektedir. Çok sık aralıklarla yapılan değerlendirmeler hem zaman alıcı olmakta hem kısa periyotlarda değer yargılarında değişiklik getirmemekte ve çalışan üzerinde baskıya neden olmaktadır⁴². Seyrek yapılan değerlendirmelerse çalışanın performansındaki değişiklikleri ortaya koymaktan uzak kalmaktadır. Bu nedenle periyotların iyi belirlenmesi önemlidir.

³⁹ Pınar Kuyucu, “Neden Performans Değerlendirme...”, www.ikademi.com/archive/index.php?t-61.html [08.02. 2006].

⁴⁰ Aldemir ve diğerleri, *age*, 280.

⁴¹ Bingöl, *age*, 224.

⁴² Sabuncuoğlu, *age*, 165.

2.3.4 Değerlemecilerin Belirlenmesi

Performans değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve organizasyon politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenmektedir. Ancak burada belirtilmesi gereken en önemli husus değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin çalışanı yeterli süre gözlemleme imkânı ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır⁴³.

Performans değerlendirme uygulamalarına genel olarak bakıldığında en yaygın uygulamanın çalışanın ilk derece amiri tarafından değerlendirilmesi olduğu görülmektedir. Bunun temel nedeni, işgörenin çalışmasını en yakından bilen ve gözlemleyebilen kişilerin ilk amirleri olmasıdır⁴⁴. Ama bu uygulamanın yanı sıra farklı değerlendiricilerin kullanıldığı yöntemlerde mevcuttur. Birden çok hiyerarşik amirin tek tek veya grup olarak değerlendirmesi, kişinin kendi kendini değerlemesi, değerlemenin iş arkadaşları tarafından yapılması, değerlemenin astlar tarafından yapılması, değerlemenin müşteriler tarafından yapılması⁴⁵, değerlemenin bilgisayar gibi yöntemler kullanılarak yapılması buna örnek olarak sayılabilir.

Çalışanın ilk amiri tarafından değerlendirilmesi: Yöneticilerin, iş gerekleri için lazım olan bilgiye sahip olmaları, ödüller yoluyla etkili performansı sağlayabilmeleri ve yöneticilik görevleri gereği çalışanlarla sürekli iletişim içinde olmaları, bu yöntemi en çok kullanılan yöntem haline getirmektedir⁴⁶. Bununla birlikte, ilk amir tarafından yapılan değerlemelerin bazı sakıncalarının olması farklı değerlendirme yöntemlerinin oluşturulmasına neden olmuştur. Bu sakıncalar şu şekilde sıralanabilir⁴⁷:

- Astlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisini açıkça görmekten ve bu yetkinin performans değerlemesinde kullanılmasından rahatsız olabilir.
- Değerlendirme süreci tek taraflı olarak işlemesi, amir tarafından gerekli yönlendirme ve geri beslemenin yapılmaması durumunda; değerlendirme sonucunun olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek davranışlarının haklılığını kanıtlama yoluna gidebilir.

⁴³ Uyargil, **age**, 31.

⁴⁴ Kelecioğlu, **age**.

⁴⁵ Filiz, **age**.

⁴⁶ Roggio, **age**, 129.

⁴⁷ Filiz, **age**.

- İlk amir astına geri besleme sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.
- Cezalandırma durumunda ast ile ilk amirin ilişkilerinde bozulma ve verimlilik olumsuz etkilenebilir.
- Yöneticiler, çalışanların performansını değerlemede sınırlı bakış açısına sahip olabilirler⁴⁸.

Bu sakıncaları ortadan kaldırmak için değerlendirme sürecine birden fazla kişi katılabilir. Bu durumda değerlemeciler birbirinden bağımsız olarak değerlendirmeyi kendileri yapabilecekleri gibi tüm değerlemeciler bir araya gelerek grup halinde değerlendirme de yapabilirler. Çok sayıda değerlemecinin olması durumunda dikkat edilmesi gereken husus değerlemecilerin çalışanı ne kadar gözlemleyebildiğidir. Bu nedenle ilk amir dışındaki değerlemecilerden detaylı değerlendirme yapmak yerine ilk amirin değerlendirmesi ve astın genel performansına ilişkin görüşlerini almak daha doğru bir yol olacaktır.

Kişinin kendi-kendini değerlemesi (Özdeğerleme): Uygulamada sadece kişinin kendi kendisini değerlendirilmesine dayanan sistemler olmakla birlikte esas olarak uygulanan üst ya da üstlerin değerlemelerinin yanı sıra astın kendine ilişkin değerlendirme yapmasıdır⁴⁹. Astın kendisini değerlemesi, özellikle kendi kendini değerleyebilecek düzeyde sorumluluk taşımasını bilen kişilerin daha doyumlu ve güdülenmiş olmasını sağlayacağı için sistemin gelişmesine katkıda bulunulacağı düşünülmektedir⁵⁰. Ayrıca bu yöntemin kullanılması ile kişinin kendisiyle ilgili düşünceleri öğrenilmekte, onları teşvik eden unsurlar hakkında bilgi sahibi olunmaktadır⁵¹. Özellikle çalışanın performansının dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefler ast ve üst tarafından birlikte belirlendiği için dönem sonunda hedeflere ilişkin değerlendirme yapıldığında asttan da kendi performansına ilişkin değerlendirme yapması istenebilir. Bu tür değerlendirmelerde çalışanın kendisine ilişkin yaptığı değerlendirme sonuçlarının; üstü tarafından başarısız bulunan astın kendisini abartılı derecede başarılı bulduğu, üstü tarafından başarılı ya da vasat bulunan astın üstüne oranla kendisini daha düşük daha alt derecede bulması şeklinde olduğu

⁴⁸ Riggio, **age**, 130.

⁴⁹ Uyargil, **age**, 33.

⁵⁰ Aldemir ve diğerleri, **age**, 278.

⁵¹ Sabuncuoğlu, **age**, 167.

gözlenmektedir⁵². Bununla birlikte bu yönteme ilişkin ortaya çıkacak en önemli sorun, yumuşaklık etkisinin çok fazla olması, güvenilirlik ve geçerlilik açısından çok fazla sorun taşıması olarak gösterilmektedir⁵³.

Değerlemenin iş arkadaşları tarafından yapılması: Bu tür değerlemelerin temelinde, aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır. Bu tür değerlemelerin çalışanların birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığı kabul edilmektedir⁵⁴. Bu yaklaşım; grup içinde aday gösterme, birbirini değerlendirme ya da belli özelliklere göre gruptaki kişileri sıraya dizme gibi çeşitli şekillerde uygulanabilmektedir. Yöntemin uygulanması ile ilgili en önemli sorun; değerlemelerin gerçeklik, güvenilirlik ve yanlılıklardan ne kadar arınmış olduğu konusunda ortaya çıkmaktadır⁵⁵. Bu soruna paralel olarak şekillenen bir başka husus ise değerlendirme yöntemi ile elde edilen sonuçların kullanılması ile ilgilidir. Bu konuyla ilgili iki farklı, hatta birbirine zıt görüş mevcuttur. İlk görüşe göre, astın iş arkadaşları tarafından değerlemesi ile elde edilecek sonuçlar özellikle astın ücret artışına yönelik alınacak kararlarda kullanılmaktadır⁵⁶. Oysa ikinci görüş bunun tam tersini savunmakta ve bu değerlendirme sonunda elde edilecek sonuçların güvenilirliği bilimsel araştırmalarla kabul edilmiş olsa da sıralama yapmaları gerektiğinde çalışanların birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalamadıklarını belirtmektedir. Bu nedenle de elde edilen sonuçların terfi, ücret artışı gibi konularda kullanılmaması gerektiğini söylemektedir. Bu görüşü; iş arkadaşları arasında negatif ve pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının çok yüksek olmasına yönelik değerlemede desteklemektedir⁵⁷. Uygulamalara ilişkin verilen örnekler incelendiğinde; ilk görüşü destekleyen uygulamanın Amerika'da olması, ikinci görüşün daha kabul edilebilir olmasını desteklemektedir. Nitekim farklı ülkelerde aynı uygulamalar yapılmakla birlikte farklı sonuçların alınması insan unsurunun önemini ortaya koymaktadır.

Değerlemenin astlar tarafından yapılması: Bu yöntem, ülkemizdeki astı üzerinde otorite sahibi olan amir anlayışına pek uygun olmadığından kullanımına da pek sıcak

⁵² Uyargil, *age*, 33.

⁵³ Canan Ergin, *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım*, (Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002), 139.

⁵⁴ Uyargil, *age*, 34.

⁵⁵ Ergin, *age*, 138.

⁵⁶ Aldemir ve diğerleri, *age*, 277.

⁵⁷ Sabuncuoğlu, *age*, 168.

bakılmamaktadır. Bununla birlikte, yine de bazı organizasyonlarda özellikle büyük kuruluşlarda bu yöntem uygulanmakta ve iyi sonuçlar alınmaktadır. Bunun nedeni çalışanlar tarafından yapılan değerlemelerin ortalamasının alınarak, olabilecek yanlı değerlemelerin önüne geçilmesidir. Ayrıca değerlendirmeyi çok sayıda kişinin yapması, değerlendirenlerin kimliklerinin belli olmaması güvenilirliği arttırdığı için iyi sonuçların alınmasında etkili olduğu kabul edilmektedir⁵⁸. Bu yöntemin temelini üstlerin değerlemelerinin sübjektif ve taraflı olabileceği buna karşılık astların kendi yöneticilerini daha objektif değerlendirebilecekleri görüşü oluşturmaktadır⁵⁹. Ancak bu yöntemin kullanılabilmesi için bazı ön koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Öncelikle astın performans değerlendirme sistemi hakkında çok iyi eğitilmesi gereklidir. Aksi takdirde, astlar amirlerinin kişilik özelliklerine ya da kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek organizasyon hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yapacaklardır. Diğer bir önemli husus ise üstün yönteme ve asta ilişkin tutumunu değiştirmesi ile ilgilidir. Astların görüşlerine karşı önyargılı olmak yerine onlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğini kabul etmeleri sağlanmalıdır⁶⁰. Bu yöntem ile daha çok üstün astını koruyup korumadığı, ilişki eğilimli olup olmadığı ya da astın gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamakta ne derece becerikli olduğu⁶¹ gibi ölçütler önem kazanmakta ve daha çok gelişmeye yönelik olarak kullanılmaktadır.

Yöntemin uygulanması aşamasında daha önce bahsettiğimiz yöntemlerden farklı olarak bu yöntemde kriterler bazında daraltma yapılabilir; özellikle işin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin astlar tarafından değerlendirilmesinin pek sağlıklı olmaması nedeniyle bu tercih edilebilir.

Değerlemenin müşteriler tarafından yapılması: Başkalarına hizmet olarak yapılan iş, müşteriye ürün ya da hizmet şeklinde sunulabilmektedir. İşin yapılmasındaki amaçsa; en uygun kaynakları en ekonomik şekilde kullanarak insanlara bir değer üretmek ve müşterinin görüş, düşünce ve önerilerini dikkate almaktır ki bu başarının göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bir başka ifade ile çalışanlar müşterileri memnun ettikleri ölçüde başarılı olmaktadırlar. Bu görüşün benimsenmesi; müşterilerden gelen eleştirilerin, müşteri mutluluğunun çalışanların performansını

⁵⁸ Ergin, **age**, 138.

⁵⁹ Fındıkçı, **age**, 308.

⁶⁰ Uyargil, **age**, 34.

⁶¹ Sabuncuoğlu, **age**, 168; Aldemir ve diğerleri, **age**, 278.

değerlendirmede kullanılabileceğini gündeme getirmiştir⁶². Değerlemede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyuşmasa da çalışana ilişkin terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi hususlarda müşterilerden geçerli ve güvenilir bilgi alınabilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe, kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı, iş kalitesi gibi hususlar müşteri tarafından değerlendirilebilmektedir⁶³. Ayrıca çalışana ilişkin müşteriye görüş sorulması, müşterinin işletmeye olan bağlılığını arttırmakta, işletme-müşteri ilişkilerini daha sağlam ve uzun süreli hale getirmeye çalışmaktadır⁶⁴. Bu yöntemin en önemli sakıncası ise, kurum çalışanlarının gelişimi ile doğrudan ilişkili kararların alınmasını kurumun dışına bırakmasıdır.

Değerlemenin bilgisayar ile yapılması: Bilgisayarlı performans değerlendirme günümüzde kullanılan yeni değerlendirme yöntemlerinden biridir. Bu yöntemde tüm yaklaşımlar bir arada kullanılabilirken çok daha objektif ve hızlı bir değerlendirme sistemi oluşturulabilmektedir. Bununla birlikte işletmenin büyük ölçekli olması, özellikle yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemlerinin bilgisayar yazılımları ile uygulanması performans değerlendirme sistemlerinin de elektronik tabanlı olarak oluşturulmasını gerektirmektedir⁶⁵. Bu yöntemin değerlendirme sisteminin hangi boyutunda yer alacağı veya çalışanlara ne şekilde güven telkin edeceği, organizasyon için yararlı olup olmayacağı ya da mevcut alternatiflerden hangisinin organizasyon için doğru tercih olacağına yöneticilerin karar vermeleri gerekmektedir.

2.4 Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlemesi son derece önemli ve tartışmaya açık bir konudur. Konunun önemi pek çok bilim adamı ve uygulamacıyı yeni değerlendirme yöntemleri aramaya itmiştir.⁶⁶ Seçilecek yöntem, işletmenin ihtiyaçlarına cevap verir nitelikte olmanın yanı sıra, çalışana yönelik ölçümlerin objektif olarak yapılmasına olanak sağlamalı ve güven telkin edici olmalıdır. Özellikle sistemin kurulması ve uygulanması aşamasında güvenin sağlanması sistemin geleceği açısından önemlidir.

⁶² Fındıkçı, **age**, 312.

⁶³ Sabuncuoğlu, **age**, 168.

⁶⁴ Uyargil, **age**, 34.

⁶⁵ Gökhan Şenol, **age**.

⁶⁶ İsmail Bakan, Hakan Kelercioğlu, “Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c.10, s.2 (2003): 77.

Değerlemenin titiz bir şekilde yapılması gibi başka birçok unsuru bünyesinde bulundurması gereken yöntemin belirlenme aşamasında organizasyon mevcut seçeneklerden kendisine en uygun olanı seçmek durumundadır. Personeli değerlemek amacı ile kullanılan bu çok sayıdaki yöntemi açıklamak gerekmektedir.

2.4.1 Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşımlar

Çalışanlar arasında kıyaslama yapma anlayışına dayanan yöntemlerden oluşmakta olan bu yaklaşım; ikili karşılaştırma ve sıralama yöntemi ve diğer bazı önemli yöntemlerden oluşmaktadır.

2.4.1.1 Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde çalışanlar işletme, birim ya da bir başarımlı ölçütü açısından sıralanırlar. Sıralama sonunda en iyi ve en kötü performans (başarımlı) sahibi olanlar belirlenir⁶⁷. Yöntem şu şekilde uygulanmaktadır; değerlemesi yapılacak olan çalışan sayısına göre bir çizelge hazırlanır ve değerlemede kullanılacak nitelikler belirlenir. Daha sonra söz konusu nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı çalışanın ismi çizelgenin 1 nolu bölümüne yazılır, değerlendirilenlerin listesi tekrar gözden geçirilip en başarısız çalışanın ismi son bölüme kaydedilir⁶⁸.

Tablo 2.1 Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Çizelgesi Örneği

BÖLÜM I	BÖLÜM II
1 Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)	9.
2.	10.
3.	11.
4.	12.
5.	13.
6.	14.
7.	15.
8.	16 Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

Dursun Bingöl, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, (İstanbul: Arıkan Yayınları 2006), 341.

⁶⁷ Aldemir ve diğerleri, *age*, 284.

⁶⁸ Bingöl, *Personel Yönetimi*, 231.

Bu basit sıralama yönteminin yanı sıra her bir değerlendirme faktörüne göre yapılan çoklu sınıflandırma yöntemi ve her bir kişinin diğeri ile karşılaştırılması anlayışına dayanan adam adama değerlendirme yöntemleri de kullanılmaktadır⁶⁹.

Sıralama yönteminin sağladığı en önemli avantaj; tüm çalışanları aynı çizelge üzerinde göstermekken, kişinin genel başarı durumu, çalışanın organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi tek bir genel kritere dayalı olarak sıralama yapması, kullanım alanın dar olması, sayısal olarak kişileri değerlendirmemesi ve kişiler arasındaki farklılıkların derecesinin anlaşılabilmesi dezavantajlarını karşımıza çıkartmaktadır.

2.4.1.2 Zorunlu Dağılım(Dağıtım) Yöntemi

Performans Değerleme sisteminin temelini bireyler arasındaki başarı farklılıklarının hassas bir şekilde belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu amaçla zorunlu dağılım yöntemi bazı sınırlandırmalar getirerek organizasyon içindeki çalışanların belirli kümelerde toplanmasını sağlamaktadır.⁷⁰ Amaç değerlendirme ölçeğinin belli bir bölümünde toplanan ve tutarsızlıklara yol açan uygulamaların önüne geçmektir. Zorunlu Dağılım Yönteminde değerlendiriciler, önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre çalışanları değerlendirirler. Böylece yüksek değerlendirme (yumuşaklık) gibi değerlendirme hataları önlenmeye çalışılmıştır.⁷¹ En yaygın dağıtım kalıbı; grubun en düşük performanslı %10'u, sonraki en düşük %20'si, ortadaki %40, sonraki %20 ve en yüksek performanslı %10'un saptanması şeklindedir.

Tablo 2.2 Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği

Personelin					
Toplam	En Başarılı	Başarılı	Orta	Başarısız	En Başarısız
Sayısı					
10	1	2	4	2	1
20	2	4	8	4	2

Aldemir ve diğerleri, **age**, 286.

⁶⁹ Ergül, **age**, 61.

⁷⁰ Bingöl, **Personel Yönetimi**, 231.

⁷¹ Ergül, **age**, 61.

Bu yöntemin değerlendirme hatalarından etkilenmemesi avantajlıyken, çalışanlar arasındaki farklılığı net olarak ortaya koyamaması dezavantajıdır. Özellikle değerlendirilen sayısının fazla olduğu durumlarda yöntem avantajını daha da yitirmektedir.

2.4.2 Ortak Performans Kriter ve Standartlara Dayalı Yaklaşımlar

Kişiler arası karşılaştırmaya dayanan; sıralama ve zorunlu dağılım yöntemlerinde çalışanlar birbirine bağımlı olarak değerlendirilmekteyken bu başlık altında detaylı olarak anlatılacak yöntemlerde çalışanlar tek başlarına, birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilmektedirler.

2.4.2.1 Değerleme Skalalarını İçeren Yöntemler

2.4.2.1.1 Geleneksel Değerleme Skalaları (Grafiksel Derecelendirme Yöntemi)

En eski performans değerlendirme yöntemi olan değerlendirme skalalarında kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Bu yöntem, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından “en önemli” görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır⁷². Değerleme ölçeği olarak bazen sayısal değerlerin bazense belirli sıfatların kullanılmaktadır.

Uygulamada yöntemin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Bunun temel nedeni; geleneksel değerlemenin kolay uygulanabilir ve düzenlenebilir niteliğe sahip olmasıdır. Ancak sadece bu nitelik yeterli değildir, bunu elde edilen sonuçların sayılarla ifade edilebilir özellikte olması ve alınacak kararlarda sonuçların kullanılabilmesi desteklemektedir. Yöntemin yaygın olmasına rağmen bazı önemli sakıncaları da vardır. Bunlar, değerlendiricilerin değerlendirme hataları yapmalarına neden olması ve değerlendirme formlarında kullanılan sıfatların değerlendiriciler tarafından değişik şekillerde algılanabilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöntemin uygulamada ortaya çıkan bu sorunlarını gidermek amacıyla yapılan çalışmalar yeni bazı yöntemlerin ortaya çıkmasına ve mevcut sistemin güvenilirliğini artırıcı gelişmeler kaydedilmesine olanak sağlamıştır. Bu gelişmeler⁷³:

- Faktörlerin gerekli, somut, açık ve net anlaşılabilir nitelikte tanımlanması,

⁷² Bingöl, age, 228.

⁷³ Uyargil, age, 42.

- Kişinin her özelliğinin bir faktörle ölçülmesi, şeklinde iki madde ile özetlenebilir.

Tablo 2.3:Geleneksel Değerleme Skalası Örneği

Adı Soyadı: :		Tarih:		
Çalıştığı Bölüm:.....				
Performans Kriterleri	Yetersiz	Gelişmeye İhtiyacı Var	Yeterli	Çok İyi Performans
1) Yaptığı işin kalitesi				
2) Yenilikçilik-Yaratıcılık				
3) Çalışma azmi				
4) Eğitim ve bilgi düzeyi				
5) Ekip çalışmasındaki başarısı				
6) Liderlik yeteneği				
7) Dürüstlük				
8) Problem çözme				
9) Uyum ve esneklik				
10) Potansiyel				
Diğer.....				

Aktan, **age**, www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm [22.01.2006].

Geleneksel Değerleme skalalarının uygulanması aşamasında dikkat edilmesi gereken önemli bir husus aralık sayısının belirlenmesidir. Farklı şekillerde düzenlenen formların kullanılmasına imkân sağlayan yöntemde, aralık sayısının 7'den fazla (± 2) olmasının güvenilirliğini azalttığı bilimsel araştırmalarla kabul edilmektedir. Bununla birlikte bazı araştırmacılara göre aralık sayısı 5'i geçmemelidir⁷⁴.

⁷⁴ Uyargil, **age**, 45.

2.4.2.1.2 Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Geleneksel değerlendirme skalalarının neden olduğu sorunların ortadan kalması için geliştirilmiş yöntemlerdir. Başlıca davranış değerlendirme yöntemleri; davranışsal beklenti skalaları ve davranışsal gözlem skalalarıdır.

Davranışsal Beklenti Skalaları

Davranışsal Beklenti Skalalarında değerlendirmeciler çalışanları sahip oldukları kişilik özelliklerine göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergilediklerine göre değerlendirmektedirler⁷⁵. Bu nedenle değerlendirme sürecinde işle ilgili bir dizi davranışın yer aldığı listeler kullanılır. Listelerde her konuya ilişkin davranış tasvirleri yer alır ve çalışanların performanslarını, “mükemmel”den “çok düşük”e kadar uzanan skalalarda belirleyebilmek için değerlendiriciler bu skalaları kullanırlar.

Davranışsal değerlendirme skalalarının en iyi kullanım yeri performansın nicel olarak ölçüleceği yani sayısal ya da üretim kapasiteleri bakımından değerlendirilebileceği durumlardır. Ayrıca bu yöntem işe ilişkin davranışlar üzerinde odaklandığı için kişilik ve tutum gibi faktörleri tartışma konusu olmaktan çıkarmak ve değerlendirme öncesi beklentileri belirleyerek çalışanlarla değerlendirilenler arasındaki iletişimi kolaylaştırmak gibi olumlu özelliklere sahiptir. Ancak yöntem; hazırlanma süresinin uzun olması, iş analizlerine dayanması nedeniyle iş analizlerinin sürekli olarak güncel tutulması zorunluluğunu getirmesi ve gözleme dayanması nedeniyle yargıların etkisinin büyük olması gibi olumsuz yönleri de beraberinde taşımaktadır⁷⁶.

⁷⁵ Uyargil, **age**, 46.

⁷⁶ Palmer, **age**, 42.

Tablo 2.4: Davranışsal Beklenti Skalası Örneği

Elemanlarına sorumluluk duygusu ve özgüven verebilmek için birçok önemli görevi delege etmesi beklenir. Astlarına sevgi ve saygı ile yaklaşması beklenir. Memnun kalmadığı takdirde eski departmanına dönebileceği konusunda herhangi bir astına verdiği sözü yerine getirmesi beklenir. Astlarının olumsuz tutumlar geliştirmeleri riskini alarak, mağaza standartlarını onların önünde oldukça sert bir biçimde eleştirmesi beklenir	9	İki yeni satış elemanının eğitimi için bir tamgün boyunca satışları analiz eden bir çalışma yapması beklenir
	8	
	7	Elemanları ile yapacağı haftalık eğitim toplantılarını planlanan saatte, hiç aksatmadan yapması beklenir
	6	
	5	Elemanlarına müşteri beklerken boş zamanlarında birbiri ile sohbet etmemeleri gerektiğini hatırlatması beklenir.
	4	
	3	Hastalık mazereti olan elemanlarının gelip kendisinden izin istemelerini söylemesi beklenir.
	2	
	1	İşletme politikalarına aykırı olduğunu bilmesine rağmen departman satışlarına bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi beklenir.

Uyargil, age,47.

Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal Gözlem Skalaları, Davranışsal Beklenti Skalalarının olumsuz yönlerini ortadan kaldırmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemin Davranışsal Beklenti Skalalarından farkı; kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışların belirlenmesi yerine, değerlendiricinin somut gözlemine dayalı değerlendirme yapması anlayışına dayanmasıdır. Somut davranışlara dayalı olarak değerlendirmenin yapılması geri

beslemenin kolay yapılmasını sağlamakta ve kabul oranını arttırmaktadır⁷⁷. Bununla birlikte, Davranışsal Gözlem Skalalarının bazı olumsuz yanları da vardır. Bunlardan ilki, yöntemin performans davranışlarının doğrudan gözlenmesine ya da değerlendirilmesine dayanmamasına rağmen değerleyicilerin zaman zaman önyargılarına ya da akıllarında kalan eski bilgilere göre değerlendirme yapabilmeleridir. Zaman alıcı ve maliyetinin yüksek olması ise diğer sakıncaları olarak karşımıza çıkmaktadır⁷⁸.

2.4.2.2 Kritik Olay Yöntemi

Kritik Olay Yöntemi ilk olarak II. Dünya Savaşı'nda ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste haline getirilerek uygulanması ile kullanılmış, daha sonra endüstri alanında performans değerlemesi konusunda kullanılmaya başlanmıştır.

Bu yöntemin uygulanmasında üç temel aşama vardır. Birinci aşamada bir jüri veya personel uzmanları ve yöneticilerden oluşan bir grup değerlemeye tabi tutulacak personelin işini inceledikten sonra başarılı ve başarısız davranışlarını içeren ifadeleri hazırlarlar. Gözlenmiş davranışlara dayanan bu ifadelere “kritik boyutlar” adı verilmektedir. Kritik olarak ifade edilmelerinin sebebi işteki başarı ya da başarısızlığa doğrudan etkide bulunmalarıdır. İkinci aşamada bu ifadeler gruplanır ve son aşamada değerlemeciye verilerek çalışanın performansını bu gruplarda yer alan ifadelerden uygun gördüğünü seçerek değerlemesi istenir⁷⁹. Kritik olaylar yönteminde aynı zamanda çalışan hakkında olumlu ve/veya olumsuz tüm kayda değer gelişmeler performans yönetimi bölümleri tarafından bir deftere kaydedilebilir ve saklanabilir. Örneğin, organizasyon personelinden herhangi birisi işe o gün habersiz ve izinsiz gelmemişse bu kritik olaylar formuna yazılır ve belge saklanır. Kritik olaylar belgesinde yazılı notlar topluca değerlendirilir ve istatistiksel olarak yöneticilerin bilgisine sunulabilir⁸⁰.

Bu yöntemin en iyi kullanım yeri iş performansıyla doğrudan ilgili belli olayların dökümünün kolaylıkla yapılabileceği durumlarla, değerlendirmede subjektif ölçütlerin çok önemli bir rol oynadığı durumlardır.

⁷⁸ Riggio, **age**, 137.

⁷⁹ Aldemir ve diğerleri, **age**, 283.

⁸⁰ Coşkun Can Aktan, “İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi”, www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.htm [05.02.2006].

Tablo 2.5: Kritik Olay Yöntemi Örneği

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 a) Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı. b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor. c) Görevlerini anladığı görülüyor. d) Kendi görevinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor. Olay: -----
2- İş Bilgisi a) İşiyile ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip. b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor. c) Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar. d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor Olay: -----
İNSAN İLİŞKİLERİ 1- İletişim a) Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıki, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor. b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi. c) Örgütsel konularda becerikli. d) Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriyor. e) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor. Olay: -----
2- Başkalarıyla ilişkiler a) Diğer çalışanlara karşı saygılı. b) Diplomatça davranıyor. c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında. d) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor. Olay: -----
DİĞER Elemanın performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belirli konularla ilgili olsun ve örneklere dayansın.

Palmer, **age**, 49.

Kritik Olaylar Yöntemin sahip olduğu avantaj ve dezavantajları belirli başlıklar halinde sıralanmıştır. Buna göre yöntemin avantajları şöyledir⁸¹.

- Yöneticilerle çalışanların performansı konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlar.
- Kritik olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur.
- Performansla ilgili birçok tartışma konusu çıkarır, böylece çalışanlara önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırır.

Yöntemin dezavantajları ise şu şekildedir:

- Bütün çalışanlar için özenle uygulandığında çok zaman alan bir yöntemdir.
- Subjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticinin önyargılardan kurtulması güçtür.
- Kritik bir olayla karşılaştırıldığında; olay, ilgili çalışanla hemen tartışılmazsa durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi çoğunlukla güçtür.
- Kişiler arasındaki performans farklılıklarını ortaya koymak kolay değildir.

Bununla birlikte farklı bir kaynak, yöntemin avantajlarına; spesifik davranışlara dayandığı için asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri-besleme sağlanmasının kolay olduğu eklenirken; dezavantajlarına, değerlendiriciler tarafından çalışan davranışlarının sürekli izlenmesi anlayışına dayandığı için çalışanlar arasında tedirginlik yaratabileceği ve verimliliklerinin düşmesine neden olabileceğini eklenmiştir⁸².

2.4.2.3 İşaretleme Sistemi Yöntemi (Kontrol Listesi Yönetimi)

Kritik olay yönteminin geliştirilmiş bir modeli olan bu yöntem, tanımlanan işlerin kontrol edilmesi şeklinde uygulanmaktadır. Değerlemeciler kontrol listesinde yer alan ve işe ilişkin davranışları ifade eden hazır cümlelerden çalışanın durumuna uygun olanı işaretlerler. Yapılan değerlendirmeler daha sonra uzman kişiler tarafından değerlendirilir. Değerlendirme formu değerlendirilecek işin niteliği ve

⁸¹ Palmer, **age**, 47-48.

⁸² Uyargil, **age**, 49.

niceliği gibi özgül faktörleri kategorize edecek şekilde düzenlenebilir. Birbirinden farklı özelliklerin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğinde bu kategorileştirme önem kazanır⁸³.

Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü vardır. Ağırlıklı işaretleme listesi yönteminde işi iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartılar belirlenir, ancak bu ifadelerle ait katsayılar değerlendirmecilere söylenmez.

Değerlendirme hatalarını önlemek için bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak adlandırılan bu işaretleme listelerinde değerlendirici çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Aslında her iki ifade değerlendirici tarafından aynı derecede görülse de, bu özelliklerin kişinin performansı ile ilişkisi ve performansına etkisi farklı oranda olduğunda zorunlu seçin yöntemi ile daha hassas ölçüm yapmak mümkün olmaktadır⁸⁴.

Yöntemin avantaj ve dezavantajlarına bakıldığında, ekonomiklik, yönetimi kolaylaştırma, değerleyicilerin eğitimini sınırlandırma ve standardizasyonu yöntemin avantajları arasında sayılırken; değerleyicilerin önyargılarına açık olması (özellikle halo etkisine), performans kriterleri yerine kişisel kriterlerin kullanılması ve değerlemecilerin birbirleriyle bağlantılı değerlemeler yapmalarına olanak vermemesi dezavantajları arasındadır⁸⁵.

Yöntemin avantajlarına farklı yönden bakan bir kaynakta şu şekilde bir sıralama yapılmıştır⁸⁶:

- Uygulanması kolaydır.
- Bütün çalışanlar aynı konuda değerlendirilirler.
- Listenin içerdiği konular ne kadar özgül ve sınıflandırılmış olursa, yöntemde o kadar nesnel olur.
- Karşılaştırma listelerinde gerçek iş davranışları tarif edildiği için değerlendirme, puanlandırma cetvellerinde olduğundan daha açık seçiktir.

⁸³ Palmer, **age**, 45.

⁸⁴ Uyargil, **age**, 49.

⁸⁵ William B. Werter and Keith Dawis , **Human Resources and Personnel Management**, 4th Edition (McGraw-Hill, Inc., 1993), 349.

⁸⁶ Palmer, **age**, 45.

Yöntemin dezavantajlarına ilişkin başka bir değerlendirme ise şöyledir⁸⁷:

- Değerlendiricilerin kendilerine sunulan ifadelerle sınırlı olması, sistemin yöneticiler arasında güven duygusunu sarsmaktadır.
- Yöntemin karmaşık bir değerlendirme sisteminin olması, sonuçların pek fazla çalışanlara geri bildirim olarak verilmemesi.

Farklı bir kaynakta dezavantajlara; listelerin hazırlanmasında her iş ya da iş grubu için ayrı ayrı hazırlık yapılmak zorunda olunmasının hem zor hem de zaman alıcı olmasını eklendiği görülmektedir⁸⁸.

Tablo2.6: İşaretleme Sistemi Yöntemi Örneği

İŞİN NİTELİĞİ
.... Çok titiz ve dakik.
.... Özenli bir işçi. Çok az hata yapıyor.
.... Yeterli ama bazı düzeltmeler gerekiyor.
.... Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor. Genellikle titiz değil.
İŞİN NİCELİĞİ
.... İş hacmi çok yüksek.
.... İş hacmi ortalamanın üzerinde.
.... İş hacmi yeterli.
.... Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor.
.... Asgari standartların altında. Düzeltmek için çok çaba gerek.
İŞ BİLGİSİ
.... Uzman. Çok üstün bir bilgisi var.
.... Konusunu yeteri kadar biliyor. Yardıma nadiren ihtiyaç duyuyor.
.... Yeterli bilgiye sahip.
.... İşin asgari gereklerini yerine getirecek kadar bilgisi var.
.... Bilgisi çok sınırlı. Sık sık yardıma ihtiyaç duyuyor.
SORUMLULUK
.... İş i mükemmel bir biçimde planlayıp yürütüyor.
.... İş i iyi planlayıp yürütüyor. Denetime çok az ihtiyaç gösteriyor.
.... Bazen yol göstermek gerekiyor.
.... Yol gösterilmediği zaman çoğunlukla iş yapamıyor.
.... Her zaman yol gösterilmesini bekliyor.

Palmer, **age**, 46

⁸⁷ Uyargil, **age**, 50.

⁸⁸ Sabuncuoğlu, **age**, 186.

2.4.3 Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar

Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımda, çalışanlar diğerlerinden farklı olarak bireysel hedef, sonuç ve başarılarına göre değerlendirilirler. Başka bir ifade ile çalışanın içinde bulunduğu şartlar, sahip olduğu özellikler, çalışma şekli dikkate alınarak belirlenen bireysel standartlar çerçevesinde yapılan değerlendirmelere dayanan yöntemlerdir. Bu yaklaşım; Direkt İndeks Yöntemi, Standartlar Yöntemi ve Amaçlara Göre Yönetim olarak adlandırılan üç temel yöntemden oluşmaktadır.

2.4.3.1 Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile çalışanın birlikte karar vermesi ile belirlenir. Her iki durumda da performans standartları işin gerektirdiği sonuca göre küresel nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenir ve bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verir⁸⁹.

2.4.3.2 Standartlar Yöntemi

Direkt İndeks yöntemine benzetmekle birlikte bu yöntemde küresel çıktı kriterleri ve sayısal standartlar yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Bu standartlar ise, çalışan ile amiri ya da çalışanların oluşturduğu bir grup ile amirleri tarafından birlikte belirlenir⁹⁰.

2.4.3.3 Amaçlara Göre Yönetim

Modern değerlendirme yöntemlerinden biri olan Amaçlara Göre Yönetim, geleneksel değerlendirme yöntemlerinde görülen sorunları en aza indirmek ve değerlemeyi daha nesnel ölçülere dayandırmak amacıyla geliştirilmiştir. Yöntem ilk olarak Peter Drucker tarafından 1954 yılında kullanılmıştır. Drucker; “Her örgütte gerçek bir grup oluşturarak, bireysel çabalar ortak çabalar içinde eritilmelidir. Örgüt üyelerinin her biri örgüte diğerlerinden farklı katkı da bulunabilir. Ancak örgüt üyelerinin tümünün

⁸⁹ Uyargil, age, 51.

⁹⁰ Uyargil, age, 51.

katkısı ortak amaca doğrudur” biçiminde örgüt üyelerinin amaç doğrultusunda çalışmaları gerektiğini vurgulamıştır⁹¹.

Amaçlara Göre Yönetim, örgütün ortak amaçlarıyla ilgili bir çalışmayla başlayan ve bu noktaya tekrar dönen bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu sürecin önemli bir özelliği, üstü tarafından öngörülen sorumluluk alanı içinde ve örgütün en üst kademesinden başlayarak aşağıya doğru, kademe kademe inilerek saptanan amaçlar doğrultusunda bireyin kendi başına amaçlarını belirlemesidir. Belirlenen bu amaçların; açık, kesin ve ölçülebilir nitelikte olması gereklidir⁹².

Bu yöntemin en uygun kullanım alanı değerlendirmelerin sık yapıldığı ve işin kalitesine özel bir dikkat göstermenin gerekli olduğu durumlarla çalışanların değerlendirme sürecine özgürce katılabileceği durumlardır. Yöntem geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksik yanlarını gidermekte ve bazı farklı avantajlar sağlamaktadır. Bunların başında; yöntem tüm çalışanları aynı kefeye koymak yerine her çalışanı tek başına değerlendirmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların gelecekteki performansları üzerinde odaklanmakta ve çalışanlara performanslarını iyileştirmeleri ve geliştirmeleri için neler yapmaları gerektiğini yöneticileriyle tartışma fırsatı vermektedir⁹³.

Bu üstün yanlarına karşılık yöntemin bazı dezavantajları da söz konusudur. Bunların en önemlisi elemanların hedeflerinin birbiriyle ilişkili ve dolayısıyla birbirlerine bağımlı olması nedeniyle çalışanların performanslarını birey olarak değerlendirmenin güçleşmesidir. Yöntemin bir diğer olumsuz yanı ise, anlatıma dayanmasıdır. Yönetici ve çalışanlar arasında yapılacak tartışmalar Amaçlara Göre Yönetimin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle de performans değerlendirme sonuçlarının yoğun olarak kullanıldığı ücret artışı, terfi gibi konularda alınacak kararların subjektif olması olumsuz bir etki yaratmaktadır⁹⁴. Yöntemin uygulanması aşamasında amaçlar belirlenirken çalışan ile yöneticilerin işbirliği yapması gerekmektedir; aksi takdirde belirlenecek amaçlar ulaşılabilirlikten uzak olacaktır.

⁹¹ İsmail Durak Ataay, **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, (İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını, 1985), 264.

⁹² Bingöl, **age**, 239.

⁹³ Palmer, **age**, 50.

⁹⁴ Palmer, **age**, 50-51.

Amaçlara Göre Yönetimin uygulanması sırasında bazı zorluklarla karşılaşılabilir. Amaçlar bazen çok yüksek olabilirken bazen de çok dar kalabilir. Bu durum çalışanların hayal kırıklığına uğramalarına ya da performansın öneminin azalması gibi sonuçlara neden olabilmektedir⁹⁵. Uygulama aşamasında ortaya çıkan bir başka durum ise yöntemin, temelini oluşturan demokratiklik ve kararlara katılma özelliklerinin organizasyonda olup olmadığının tespit edilmesidir. Eğer bunların eksikliği söz konusu ise bu durumda öncelikle bu kavramların yerleşmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Böyle bir araştırma yapılmadan gerçekleştirilecek uygulamalar organizasyonun buna hazır olmaması nedeniyle başarısızlıkla sonuçlanabilir.

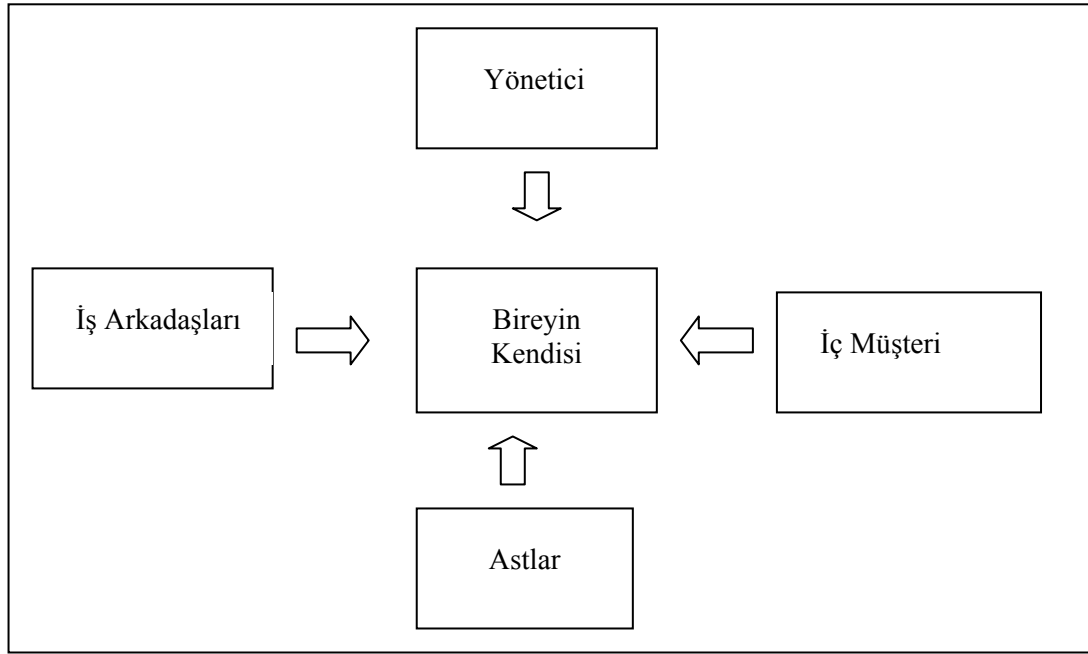
2.4.3.4 360 Derece Değerleme

1980'lerin ortalarından itibaren organizasyonların yapısında önemli farklılaşmaların meydana gelmesi geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde de değişiklikler yapılmasını zorunlu kılmıştır. Organizasyonlarda meydana gelen bu farklılaşmaların başında; yöneticilerin sorumluluğundaki çalışan sayısının artması ve bu nedenle çalışanlar hakkında bilgi elde etmenin güçleşmesi gelmektedir. Bilgi yoğun teknolojilere geçilmesi ile yöneticilerin bilgileri çalışanları değerlendirmede yetersiz kalmıştır. Bununla birlikte, matris ve proje tipi organizasyonların yaygınlaşması ile çalışanların proje sırasında birden çok yöneticiye bağlı olmaları ve sürekli olarak projelerde değişikliklerin yapılması, performansın tek bir yönetici tarafından gerçekleştirilmesi de bu durumu desteklemektedir. Son olarak, organizasyonların hantal hiyerarşik yapılardan takım çalışmalarına dayalı yalın organizasyonlara geçmeleri çalışanın performansını, içinde yer aldığı gruptan ayrı olarak değerlendirilmesinin mümkün olmamasına neden olmuştur⁹⁶. Organizasyonların yapısında meydana gelen bu gelişmeler geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini sınırlı kılmış ve karma yöntemlerin kullanılmasını gerektirmiştir. Sistem karma bir yöntem olarak kabul edilmektedir; bu şekilde adlandırılmasının nedeni ise, değerlemede çok sayıda insanın ve ölçütün yer almasıdır. Bu ölçütler; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteri, çalışanın kendisi gibi, bireyin performans değerlemesinde bilgisine başvurulabilecek tüm kaynakları şeklinde ifade edilebilir.

⁹⁵ Werther, Dawis, **age**, 359.

⁹⁶Hakan Turgut, "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", **Sayıştay Dergisi**, s.42 (Temmuz-Eylül 2002):62.

Buradan yola çıkarak 360 derece performans değerlendirme şu şekilde tanımlanabilir; “Bireysel ve örgütsel gelişime destek olmak için işgörenlerin özel olarak tanımlanmış yeteneklerle ve davranışlarla ilgili olarak farklı kesimlerdeki birçok kaynaktan geri bildirim aldıkları bir performans değerlendirme ve geliştirme sürecidir⁹⁷.” 360 Derece Değerleme Yöntemi ile ilgili Şekil 2.1 incelendiğinde yapılan tanım daha anlaşılır kılınacaktır.



Şekil 2.1: 360 Derece Değerleme Yöntemi

Linda Maund, *An Introduction to Human Resource Management Theory and Practice*, (New York: Palgrave, 2001), 577

Bu yöntemi uygulayan işletmeler, söz konusu değerlendirme yöntemlerinin bütününe bir arada kullanmak zorunda değildir. Bu nedenle işletmeler 360 derece prensiplerinin bütünlüğüne zarar vermeden, örgüt kültürü ve misyonu çerçevesinde geribildirim amacına göre bu yöntemlerden hangilerinin uygun olacağına karar verirler⁹⁸. Bazı organizasyonlar değerleyicileri sınırlandırmayı uygun bulduklarından “Kısmi 360 Derece” yaklaşımı olarak ifade edilen bir yöntem uygulamaktadırlar⁹⁹. Yöntemin uygulanması farklı bakış açılarının değerlendirme sisteminde yer almasını

⁹⁷ Ferit Ölçer, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç”, *Atatürk Üniv. İİB Dergisi*, c.18, s.3-4, (2004):213.

⁹⁸ Ölçer, *age*, 216.

⁹⁹ Aldemir ve diğerleri, *age*, 279.

sağlayarak, sistemin geçerliğini arttırmakta ve performans değerlendirme sorumluluğunu yöneticinin sırtından alarak tüm kurum çalışanlarına dağıtmakta ve böylece demokratikleşmeyi hedeflemektedir. Ayrıca katılımcılığı arttırmak, çalışanlar arasında güven ve memnuniyeti yükseltmek, iletişimi güçlendirmek gibi olumlu etkileri de beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte; sistemin kurulması kararı alınmadan önce; kurum kültürü, organizasyon yapısı, çalışanın sisteme bakışı gibi konular detaylı olarak değerlendirilmeli ve sistemin mevcut yapıya uyacağına karar verildiğinde ya da organizasyon yapısının revize edilerek sistemin uygulanmasına olanak sağlanacağı durumlarda sistem kurulmalıdır. Aksi takdirde sistem, çalışanlar tarafından benimsenmeyecek ve işe yaramayan anlamsız rakamların toplanmasına neden olacaktır.

2.5 Performans Değerleme Yönetimi

Performans Değerleme yönetimi; performansın planlanması –hedef ve standartların belirlenmesi- performansın değerlendirilmesi, değerlendirme mülakatlarının organize edilmesi ve gerçekleştirilmesi ile performansın geliştirilmesine yönelik uygulamaları kapsayan geniş bir süreci ifade etmektedir.

2.5.1 Performansın Planlanması

Yapılacak olan değerlendirmenin belirli bir sistem içerisinde gerçekleştirilmesi için bir değerlendirme planı geliştirilmesi gerekmektedir. Ancak bu sayede çalışan performans değerlendirme sürecinde kendisinden neler beklenildiğini, hangi kriterlere göre değerlendirileceğini, elde edilen fiili sonuçlarla standartların nasıl karşılaştırılacağını önceden öğrenmiş olur.

Performansın planlanması sorumluluğu aslında yöneticiye ait olmakla birlikte, bu aşamanın astın katılımı ile gerçekleşmesi sistemin kabul ve işleyişinde daha yararlı olacaktır. Performansın planlanması, kendi içinde bir süreç olarak kabul edilmelidir. Çünkü planlama, sadece çalışanın ulaşması gereken hedeflerin belirlenmesi olarak kabul edilmemekte, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan hareket planının hazırlanması, astın bu planı uygularken karşılaşacağı yetki ve benzeri sınırlamaların önceden belirlenmesi ve çıkacak sorunlarla ilgili önlemlerin alınması gibi hususları

da kapsamaktadır. İyi bir planlamanın yapılabilmesi için planın bazı özelliklere sahip olması gerekir¹⁰⁰:

- Spesifik olmalıdır. Yönetici ve çalışan için neyin gerçekleştirilebileceği konusunda anlaşılabilir olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır. Yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi zor olan bir özellik olarak kabul edilmektedir; çünkü ölçülebilir amaçlardan oluşan bir plan, çalışanın performansına göre oluşturulması gereken bir plan olmalıdır.
- Zaman sınırlı olması gerekir. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için zaman sınırlaması olmalıdır; yoksa bu hedeflerin gerçekleştirilmesi bir temenni ya da dilek olarak kalacaktır.
- Gerçekçi olmalıdır. İşgörenin ya da yöneticilerin araştırmaları sonucunda ulaştırılabilir, gerçekleştirilmesi için sınırlamalar olmayan, hedefler belirlenmelidir.
- Meydan okuyucu olmalıdır. Kolay gerçekleştirilebilir değil, çalışanın kendisini geliştirmesine ve daha iyiye ulaşmasına olanak sağlayacak geleceğe dönük hedefler belirlenmelidir.

Bu özelliklerinin yanı sıra performans planlaması; çalışanın, yöneticisine belirli konularda vaat vermesini gerektirdiği için daha çok çalışmasını sağlamakta, daha ciddi bir şekilde yönlendirilen çalışanların hata yapma olasılıklarını azaltmakta ve hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli olan kaynakların önceden düşünülmesini sağladığı için zamanında ve gerekli miktarda temin edilmiş olmalarına, olanak sağlamaktadır¹⁰¹.

Sürecin bu olumlu yanlarının yanında planlama aşamasında ortaya çıkan bazı sorunlar da söz konusudur. Bunların başında yöneticilerin performans planlamayı gereksiz bir faaliyet olarak görmeleri ve sürecin gereği olmasına rağmen astlarına yazılı hedef belirlemekten hoşlanmamaları gelmektedir. Bunun nedeni olarak; planlamanın nasıl yapılacağını, yazılı hedeflerin nasıl belirleneceğini bilmemeleri ve öğrenmek istememeleri gösterilmektedir. Bazı yöneticiler ise, sadece sistem gerektirdiği için bu planlamayı yapmaya çalışmaktadırlar; doğal olarak böyle bir

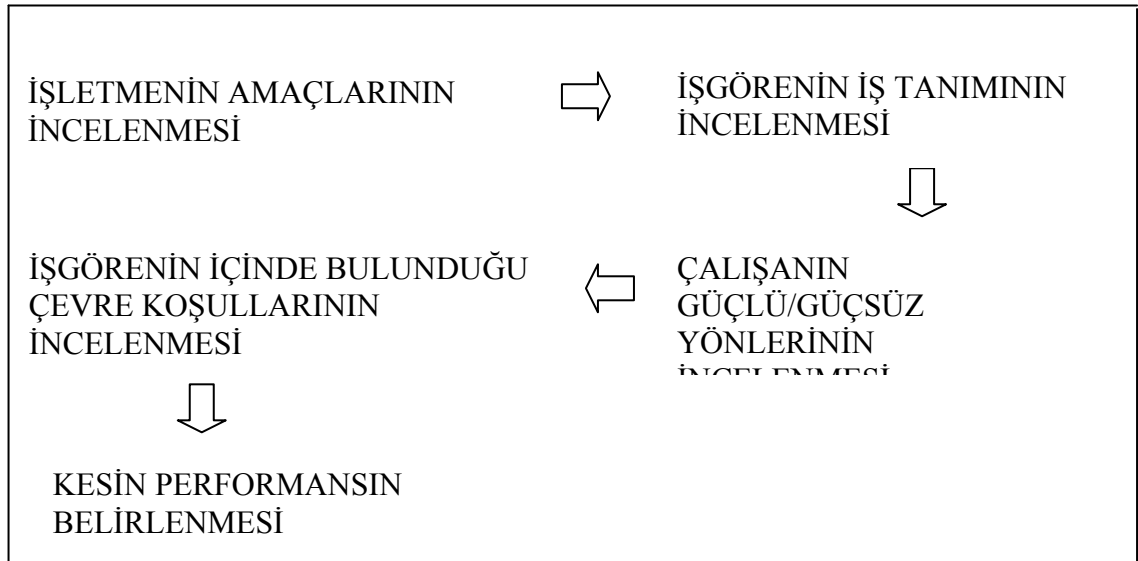
¹⁰⁰ Ceyhan Baştürk, “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, **Active**, (Ocak-Şubat 2003): 3.

¹⁰¹ Uyargil, **age**, 55-56.

sürecin sonucunda ortaya çıkan plan, çalışanın performansını değerlendirmeye ve geliştirmeye yönelik olma amacından çok uzakta kalmaktadır. Bazen de hedeflerin belirlenmesinde temel unsur olan iş tanımlarının yeterli olmayışı yöneticilerin planlama yapmasına engel olabilmektedir¹⁰².

Performans Planlamanın Evreleri

Performans planlama, tüm planlama işlemlerinde olduğu gibi belli bir süreci ifade etmektedir. Süreç bazı aşamaların belirli bir sırayı takip etmesi ile gerçekleşmektedir. Öncelikle işletmenin/kurumun ya da bölümün hedefleri ortaya konulur, daha sonra çalışanın iş tanımı incelenir; bu tanım çerçevesinde astın gelişimini gerçekleştirebilecek alanları belirlemek amacıyla güçlü ve zayıf yanları ile çalışacağı çevrenin koşulları incelenerek nihai olan hedefler belirlenir. Bu işleyiş, araştırmacı tarafından irdelenen literatüre paralel olarak oluşturulan Şekil 2.2'den incelenebilmektedir.



Şekil 2.2: Performansın Planlanma Evreleri

İşletmenin ya da Bölümün Hedeflerinin İncelenmesi: Çalışanın bireysel performansının belirlenmesinde ilk olarak işletmenin ya da bölümün hedefleri incelenerek astın bu hedeflere katkısı belirlenmeye çalışılır. Stratejik planlama sürecinin ya da yazılı işletme planlarının var olduğu durumlarda, organizasyonel planlardan hareket ederek, yöneticiler çalışanların bu hedeflere katkılarının ne olacağını düşünerek bireysel planların belirlenmesini sağlarlar. Nitekim çalışan için

¹⁰² Filiz, age.

belirlenecek hedef işletmenin ya da bölümün hedefleri ile uyum içinde olmalıdır, bu amaç birliği ilkesinin bir gereğidir. Formel ve yazılı planların olmadığı kurum/işletmelerde çalışanın performansını belirleyecek olan yöneticinin öncelikle kendi performansını planlaması gerekmektedir¹⁰³.

Astın İşinin/İş Tanımının İncelenmesi: Asta ilişkin hedeflerin belirlenmesinde yöneticinin alacağı kararların temelini iş tanımları oluşturmaktadır. İş tanımları özellikle astın rutin işlerine yönelik hedeflerin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Astın gelişimine yönelik organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli özel projeler geliştirilmesi ancak rutin işlere yönelik hedeflerin belirlenmesinden sonra gerçekleşmektedir. Ayrıca bu aşamada iş tanımları ve geçmiş yıllara ilişkin planların gözden geçirilmesi ile çalışanın o döneme ilişkin hedefleri hakkında ayrıntılı bir liste oluşturularak daha sonraki aşamalarda belirlenecek kesin hedeflerin temelleri oluşturulmaktadır. Hedeflerin ortaya konulması özellikle çalışanın kendisinden ne beklenildiğini anlamasına olanak sağladığı gibi, yapılacak olan değerlemenin hangi temelde yürütüleceğini bilmesini ve kendi kişisel gelişimlerini ellerinde tutmalarını sağlar. Bu sayede çalışan kişisel ve mesleki anlamda kendilerini eğitmeleri için cesaret bulur¹⁰⁴.

Astın Güçlü ve Güçsüz Yönlerinin Belirlenmesi: Yöneticinin hedef belirleme aşamasında astını tanıyarak onun sahip olduğu yetenek ve becerileri göz önüne alması gerekmektedir. İşe yeni başlayan çalışanlar için hedeflerin belirlenmesinde, diğer çalışanlardan farklı olarak kısa vadeli hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin sık sık revize edilmesi yoluna gidilmektedir. Bu sayede yönetici astına ilişkin bilgileri elde etmiş olmakta ve uzun vadeli olan hedeflerin belirlenmesinde sahip olduğu bu bilgileri kullanabilmektedir. Yöneticilerin hedeflerin belirlenmesi aşamasında üzerinde durdukları bir diğer konu ise çalışanın belirlenen hedefe ulaşabilmesi için sahip olduğu bilgi düzeyinin yeterli olup olmadığı ya da yetersiz olması durumunda bu eksikliğin ne şekilde giderileceğidir. Eksikliklerin giderilmesi için; yönetici tarafından sunulan destekler, biçimsel eğitimler ya da farklı stratejiler geliştirilmesi gibi yöntemler kullanılabilir¹⁰⁵.

¹⁰³ Baştürk, **age**, 5.

¹⁰⁴ Uyargil, **age**, 57; Palmer, **age**, 27-28.

¹⁰⁵ Baştürk, **age**, 5.

Astın Faaliyette Bulunacağı Çevre Koşullarının Belirlenmesi: Bu evre, planlamanın yapılmadığı işletme/kurumlarda, kişide başarısızlık yaratan kendi dışındaki faktörlerin tespit edilmesi ve performans düşüklüğünün nedenin kişinin kendisinde aranmasının ortaya çıkardığı sorunları önlemek amacıyla geliştirilmiştir. Hedeflerin belirlenmesinde yönetici çalışanın ihtiyaçlarının neler olabileceğini düşünür, bunlar genellikle bütçede yer alan para, işgücü, teçhizat gibi unsurlardır. Burada önemli olan kaynakların var olmasından çok çalışanın yetkileri çerçevesinde kullanabilmeleridir. Kaynakların gerek duyulduğu zaman gerek duyulan düzeyde kullanımını sağlamak için yönetici, astlarını eğitecek ya da eğitilmelerini sağlayacaktır. Yöneticinin astına destek olacağı bir başka husus, çalışanların işbirliği ve uyum içinde olmalarının sağlanmasıdır. Bu ortamın sağlanabilmesi için yönetici gerekli olan düzenlemeleri yapacaktır¹⁰⁶.

Kesin Performans Planlarının Oluşturulması: Bu evrede çalışanın performansına ilişkin hedefler son olarak ortaya konulur. Ortaya konulan hedefler, çalışan ve yöneticisi tarafından yapılan resmi bir görüşmeyle tartışılıp yazılı hale getirilirse, bu durum Performans Değerleme sürecinin işleyişine de önemli bir katkı sağlayacaktır. Yapılacak toplantıya çalışan, kendine ilişkin hedeflerle ilgili hazırlıklı olarak katılmalyken, yönetici de şirket/kuruma ilişkin ya da bölüme ilişkin hedefler, çalışanın bulunduğu pozisyonun iş tanımı gibi konulara hakim olarak toplantıya katılmalıdır.

Yapılacak olan toplantıda amaç; organizasyonun temel amaçlarına ulaşmasına olanak sağlamanın yanı sıra çalışanın gelişimi ve motivasyonu konusunda en fazla fayda sağlayacak hedeflerin belirlenmesi olmalıdır. Toplantı sırasında taraflar arasında uzlaşım olmadığı takdirde uygulamada yönetici tarafından belirlenen hedeflerin uygulanması söz konusu olmaktadır¹⁰⁷.

2.5.2 Performansın Değerlendirilmesi

Hedef ve standartların belirlenmesi olarak özetlenebilecek performansın planlanması aşamasını, yöntemin dinamik kısmı olan değerlendirme aşaması takip etmektedir. Değerlendirme; standartların gerçekleştirilmesini sağlamak için, çalışan ve yöneticisi arasında sürekli bir iletişimi gerekli kılmakla sistemin dinamik yanını ifade

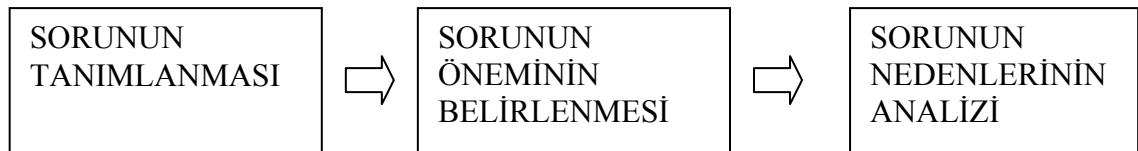
¹⁰⁶ Baştürk, **age**, 6; Uyargil, **age**, 58-59.

¹⁰⁷ Uyargil,**age**, 59-60.

etmektedir. Bu iletişim çalışanın belirlenen plan çerçevesinde ihtiyaç duyduğu konularda yöneticisinden yardım almasına, eksikliklerinin giderilmesi için geri besleme yolunu kullanmasına ve yöneticinin sürekli olarak çalışanın performansını takip etmesine olanak sağlamaktadır. Değerlemenin form doldurmaktan ibaret bir sistem olmaktan kurtulabilmesi ve işletme için gerekli verilerin elde edilmesine olanak sağlaması için bu dinamik yapının korunması gerekmektedir. Yani dönem sonunda yapılan değerlendirme, dönem boyunca yapılan değerlendirmelerin toplanması, özetlenmesi, “temize çekilmesi” olarak kalmamalıdır¹⁰⁸.

2.5.2.1 Fiili Sonuçlarla Standartların Karşılaştırılması

Organizasyonun kontrol süreci, fiili sonuçlarla önceden belirlenen standartların karşılaştırılması şeklinde gerçekleştirilir. Kontrol süreci ya reaktif olarak ifade edilen hedeflenen performanstan sapılması durumunda düzeltici önlemlerin alınması şeklinde ya da koruyucu nitelikte olup sapmaları önceden tahmin ederek yapılan önleyici önlemlerin uygulanması şeklinde gerçekleşir. Performans değerlemenin kontrol sürecinde kullanılması daha çok ikinci niteliğin ön plana çıkması şeklinde gerçekleştirilir¹⁰⁹. Söz konusu bu süreç çeşitli evrelerden oluşmaktadır. Teorik bilgi dikkate alınarak araştırmacı tarafından oluşturulan Şekil 2.3’den evreler daha net anlaşılmaktadır.



Şekil 2.3: Fiili Sonuçlarla Standartların Karşılaştırılması

İlk evre standartların, elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmasında ortaya çıkan sorunun tanımlanmasıdır. Hedeflerin sayısal ve kolay ölçülebilir olması tanımlamanın da kolaylaşmasını sağlar, eğer soyut nitelikteki hedefler söz konusu ise bu durumda değerlemecilerden yaptıkları değerlemeye ilişkin gerekçelerini belirlenmeleri istenir. Kurumların çalışanların performans yetersizliklerini belirlemek için farklı yöntemler kullandıkları bilinmektedir. Bunlardan ilki astları, departmanları

¹⁰⁸ Uyargil, **age**, 66.

¹⁰⁹ Uyargil, **age**, 66; Baştürk, **age**, 12.

veya organizasyon birimlerini birbiri ile karşılaştırmakken diğeri farklı zaman dilimleri için çalışanın performansına ilişkin verileri karşılaştırmak şeklinde gerçekleştirilmektedir¹¹⁰.

Sorun belirlendikten sonra ikinci aşamaya yani bu sorunun öneminin belirlenmesine geçilir. Bu evre sorunun genel performans üzerindeki etkisini tespit etmeye olanak sağladığı için ayrı bir öneme sahiptir. Kişinin performansının belirlenmesinde kriterlerin hepsinin eşit ağırlıklı olarak görüldüğü yöntemlerde yönetici iş tanımı çerçevesinde her bir kriteri ayrı ayrı ele alarak, özellikle de sapmaların var olduğu durumlarda, değerlendirme faktörlerinin işin bütününe gerçekleştirilmesindeki önemini belirler ve kişinin performansının genel değerlendirmesini yapar¹¹¹.

Son evre olan sorunun nedenlerinin analizinde çeşitli unsurların çalışanın performansın üzerinde etkili olduğu görülmekte ve hangisinin söz konusu sorunun oluşumunda temel olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Sorunların nedeni, çalışanın kontrolü dışındaki çevresel etmenler olabileceği gibi standartların çalışanın bilgi ve becerilerinin üstünde olmasından da kaynaklanabilmektedir. Çoğu zaman, çeşitli değişikliklerin yapılmasına neden olan çevresel etkenler, etkileri kadar hızlı standartlara yansıtılamamaktadır; bu nedenle değerlemecilerin değerlendirme aşamasında bunları dikkate almaları gerekmektedir. Çalışanların standartların altında kalması durumu; eğitim eksiliği ya da yapılan eğitimin geride kalması nedeniyle çalışanın bazı bilgileri unutması nedeniyle ortaya çıkmış olabilir. Bu durumda etkili olan unsur tespit edilerek buna yönelik çözüm geliştirilebilir. Bu aşamada dikkatle üzerinde durulması gereken husus, çalışanın bilgi ve beceri düzeyinde yetersizlik olmamasına rağmen performansının beklenen düzeye ulaşamamasıdır. Bu durumun ortaya çıkması genellikle; çalışanın niteliklerinin işin gereklerinden daha üstün olması, iş akış ve dizaynında bulunan bazı yapısal hatalar, gürültü vb. çevresel nedenler, iş yeri politikaları, yönetim tarzı vb. birçok nedene bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir ve çözümü genellikle eğitim olamamakta ve değerlemecinin çözüm için daha ayrıntılı bir belirleme yapması gerekmektedir.

¹¹⁰ Uyargil, **age**, 68-69.

¹¹¹ Baştürk, **age**, 12.

2.5.2.2 Değerleme Hataları

Performans Değerleme yöntemleri, çalışanların değerlemesini objektif olarak sağlayacakları düşüncesi ile oluşturulmuşlardır. Ancak uygulamada insan unsurunun var olması, düşünüldüğü gibi sistemin objektif olmadığını gösterir bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu sorunlar ortaya konularak, sistemin daha kuruluş aşamasında dikkate alınması amaçlanmış ve böylece uygulamada olabildiğince etkisi azaltılmaya çalışılmıştır. Söz konusu hataların nedenleri olarak karşımıza iki unsur çıkmaktadır; bunlardan ilki değerlemecilerin kişisel sorunlarını performans sorunlarıyla karıştırmasıyken, diğeri performans değerlendirme yöntemine ilişkin değerlemecilerin yeterince eğitim almamış olmaları nedeniyle uygulamaya ilişkin gerekli düzeyde bilgi sahibi olmamalarıdır. Bu bölümde, söz konusu hatalar ve bunların ortadan kaldırılması için yapılabilecekler değinilecektir.

Hale Etkisi: Değerlendiricinin astın performansında birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir. Bu hatanın ortaya çıkmasının en belirgin nedeni; çalışanın performansının bir yönü ya da boyutunun olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricilerin bu özellikten etkilenecek tüm değerlendirmeyi bu yönde yapmasıdır¹¹².

Hale etkisinin ters yönde işlemesi yani çalışanın performansındaki olağanüstü kötü boyutun öne çıkarılması durumunda “boynuz etkisi” ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanın başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilmektedir¹¹³.

Bu hataların önlenmesi ya da en azından azaltılması için önerilen çözümlerin başında eğitim gelmektedir. Böylece değerlemeciler tüm işlerin - en rutin hatta düşük düzeyde olanın bile – uygulamada farklı yetenek ve özellikleri gerektirmekte olduğunu farkına varmaktadırlar. Ayrıca bu durum değerlemecilerin, çalışanların bazı alanlarda başarılı olmalarının, diğer alanlarda da başarılı olmaları sonucunu

¹¹² Uyargil, **age**, 74.

¹¹³ Palmer, **age**, 20.

doğurmadığını; hatta başarısız olmalarının normal olduğunu anlamalarını sağlamaktadır¹¹⁴. Bu hatanın giderilmesi için önerilen diğer çözümler ise¹¹⁵,

- “Orta, iyi, çok iyi gibi” ifadeler değerlendirmecilere farklı çağrışımlar yapabileceği için kullanılmamalı,
- Değerlenen kişinin düzenli olarak izlenmesi,
- Çalışanları bir kişi yerine aynı zamanda ya da yakın zamanlar içinde çok sayıda değerlemecinin değerlemesi,
- Değerleme yapılırken, somut örnekler üzerinden gidilmesi şeklinde sıralanmıştır¹¹⁶.

Yüksek Değerleme (Yumuşaklık): Değerleme sırasında çalışanların, gerçek performanslarına rağmen yüksek derecelerle değerlendirilmesidir. Bu durumun çok ciddi problemlere yol açtığı araştırmalarla ortaya konulmuştur. Özellikle terfi, ödüllendirme gibi önemli kararların alınmasında değerlendirme sonuçlarının kullanılması nedeniyle bu tür sorunlar ortaya çıkabilmektedir¹¹⁷. Değerlemecilerin bu hataya düşmelerinin en belirgin nedeni çalışanları teşvik edeceğini düşünmeleridir. Bunu, değerlendirme mülakatlarında tartışmadan kaçınmak ve çalışanları tarafından sevilmemeye korkusu, gibi nedenler izlemektedir.

Düşük Değerleme (Sertlik Etkisi): Yüksek değerlemenin tersi olan düşük değerlemede değerlemeci, bazı çalışanları ortalama düzeyde ya da daha yüksek olsalar da düşük derecelerle değerlerler. Değerlemecilerin temel dayanağı, çalışanların gerekli standartları sağlayamadıkları düşüncesidir. Oysa bu durum çalışanları standartların başaramayacağı şeklinde negatif yönde etkilemekte ve demoralize etmektedir¹¹⁸. Bu tür değerlemeleri, genellikle deneyimsiz ve performansı etkileyen faktörleri tam olarak farkında olmayan, kendine güveni düşük olan ya da kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak göstermeye çalışan

¹¹⁴ Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert and Robert D. Halfield, **Human Resource Management Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce** , 6. Ed. (Orlando: The Dryden Press, 2000), 237.

¹¹⁵ Aldemir ve diğerleri, **age**, 290.

¹¹⁶ Başak Bayar, Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç, www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=43 [21.02.2006].

¹¹⁷ H. John Bernardin, Joyce E. Russell, **Human Resource Management An Experiential Approach**, Second Edition (Singapore: McGraw- Hill, 1998), 250.

¹¹⁸ Carrell ve diğerleri, **age**, 237.

değerlemecilerin yaptığı görülmektedir. Bunun yanı sıra şirketteki standartların çok yüksek olması da bu tarz değerlendirmelere neden olabilmektedir¹¹⁹.

Ortalama Değerleme: Değerlemecilerin, uç noktalardaki puan ve derecelerden kaçınarak sürekli ortalara yönelmesi, herkesi ortalama performans düzeyinde değerlemeleridir. Çalışanların performans düzeylerindeki farklılıkların ortaya çıkmasına engel olan bu hatalar sonucunda, çalışanlara ilişkin alınacak olan kararlarda performans değerlemenin etkisini dikkate almak da mümkün olmayacaktır. Bu hatanın temel nedeni, değerlemecilerin çalışanların performansı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları nedeniyle en risksiz yol olan orta puanlarla değerlendirme yolunu seçmeleridir. Bu hata başka kişilerin değerlemeye katılması sağlanarak ya da başka bazı verilere dayanılarak giderilebilir¹²⁰.

Geçmişte Olan Olaylardan Etkilenme (Yakın Zaman Etkisi): Değerlemeci, değerlendirme periyodunun her anında çalışanı yakından takip etmediğinde, performans görüşmesinin yaklaşması halinde çalışana ilişkin bilgi edinmek için araştırma yapmaya başlar. Bu durumdaysa çalışanın son davranışları daha çok göze çarpar ve son olaylar olması gerekenden daha yüksek oranlarda ağırlıklandırılır. Bu durum yakın zaman etkisi olarak adlandırılır¹²¹.

Kontrast Etkisi: Değerlemecinin kısa bir sürede çok sayıda çalışanı değerlemesi durumunda ortaya çıkan bir değerlendirme hatasıdır. Burada değerlendirici, ard arda yapılan değerlemelerde kişileri birbiri ile karıştırarak objektif kriterlerden uzaklaşmakta ve karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaktadır. Başka bir ifade ile her bir çalışan kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenmektedir. Bu hatanın ortadan kaldırılması için karışık sıralama yapılması önerilmektedir¹²².

Pozisyondan Etkilenme: Bazı değerlendiricilerin, değerledikleri kişinin pozisyonundan etkilenerek, organizasyonda çok önemli görülen iş ve pozisyonda çalışanları yüksek, görece daha önemsiz kabul edilen iş ve pozisyonlardaki çalışanları düşük değerlendirme eğiliminde olması pozisyondan etkilenme olarak ifade edilmektedir. Bu hatanın

¹¹⁹ Bayar, Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç.

¹²⁰ Uyargil, **age**, 77-78.

¹²¹ Sabuncuoğlu, **age**, 190.

¹²² Uyargil, **age**, 80.

önlenebilmesi için her iş ya da pozisyondan beklenenlerin, değerlendirme kriterlerinin net olarak tanımlanması önerilmektedir¹²³.

Kişisel Önyargılar: Bilinçli ve bilinçsiz olarak tüm değerlendirme metodlarında, en çok yapılan hatadır. Bu önyargılar iş performansı ile değil; yaş, cinsiyet, ırk gibi kişisel özelliklerle ya da kıdem, üst kademelerle arkadaşlık gibi işle ilgili özelliklerle ilgilidir.¹²⁴ Örneğin bazı insan kaynakları departmanları, erkek değerlemecilerin geleneksel erkek işlerini yapan kadın çalışanlara hak etmedikleri şekilde düşük düzeyde değerlendiklerini tespit etmişlerdir.¹²⁵ Bu tür davranışların uygulamada olmasına yönelik önlemlerin alınması gereklidir.

2.5.2.3 Performans Değerleme Görüşmeleri

Organizasyon işi, görevleri, sorumlulukları ve standartları ne kadar iyi tanımlanmış olursa olsun, performans değerlemeyi gerçekleştirmek yine de büyük bir dikkat ve özen gerektirir. Yöneticinin performans değerlemesini planlamaya ve gerçekleştirmeye ilişkin çabasının doruğu, çalışanlarla yapacağı görüşmelerdir.¹²⁶ Performans Değerleme görüşmeleri olarak ifade edilen bu görüşmeler, çalışanların değerlendirilen dönem için planlanan performans düzeyleri ile mevcut performanslarının karşılaştırılması için yöneticileri ile birlikte yaptıkları gözden geçirmelerdir.

Söz konusu görüşmelerin temel amacı, çalışanın mevcut durumunu geri-besleme yoluyla değerlendirerek geliştirilmesine olanak sağlamaktır. Bu varsayıma göre, kişiler geri-besleme aracılığıyla kendilerinden neler beklediğini, performans standartlarının ne olduğunu, standartlarla fiili performans arasındaki farkı/sapmaları görerek, kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiğini anlayabileceklerdir¹²⁷.

Bu aşamada görüşmeler belirli hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla da taşımaktadır. Bunlar 5 madde de özetlenebilir¹²⁸:

- Performans hedefleri üzerinde uzlaşma sağlamak,
- Görüşülen çalışanın özellikle güçlü olduğu yönleri saptamak,

¹²³ Bayar, Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç.

¹²⁴ Carrell ve diğerleri, **age**, 236.

¹²⁵ William B. Werter, Keith Dawis, **age**, 346.

¹²⁶ Palmer, **age**, 55.

¹²⁷ Uyargil, **age**, 86.

¹²⁸ Palmer, **age**, 56-57.

- Düzeltilmeye ihtiyaç gösteren performans alanlarını saptamak,
- Görüşülen çalışanlarla performansın daha iyi hale gelmesi için plan yapmak,
- Gelecek değerlendirme döneminde çalışandan nasıl bir performans beklendiğini ortaya koymak,

Sistematik ve birbirini takip eden bir plan doğrultusunda gerçekleştirilmesi gereken, sistemin uygulanmasında da önemli bir yere sahip olan görüşmelerin gerçekleştirilmesinde hem çalışanın hem de yöneticilerin bazı hazırlıklar yapması gerekmektedir. Performans Değerlendirme görüşmeleri için yapılacak bu planlama Şekil 2.4'ten daha iyi gözlemlenebilmektedir.

1. Adım: İşgörenin iş tanımının gözden geçirilmesi.
2. Adım: Geçen performans değerlendirilmesinden beri tutulan notların gözden geçirilmesi.
3. Adım: Tartışılacak konulara ilişkin notlar alınması.
4. Adım: Her işgören için performans seçeneklerinin araştırılması.
5. Adım: Görüşme için uygun yerin seçilmesi.
6. Adım: Hem yönetici hem de işgören için uygun zamanın seçilmesi.
7. Adım: Görüşme yer ve zamanının uzunca bir süre önceden elemanlara bildirilmesi.

Şekil 2.4: Performans Değerleme Görüşme Planı

Z. Seçil Taştan, "Performans Değerlendirmesinde Planlama ve Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması". www.humanresourcesfocus.com/proje2.asp [20.02.2006]

Birbirini takip eden bu adımlar, aslında esas önemli olan görüşmelerin başlamasına kadar olan kısmı planlamaktadır. Bu planın gerçekleştirilmesi sürecinde yönetici ve çalışan görüşmeye hazırlık için veri toplarlar. Yönetici bu aşamada; çalışanın performansını etkilediğini düşündüğü olumlu ve olumsuz yanlarını belirleyebilir, değerlendirme hatasına düşmemek için farklı kişilerin görüşlerini alabilir, geçmiş dönemlerde çalışanın performansına ilişkin yapılan değerlendirmeleri inceleyebilir. Çalışanda bu süreçte bazı çalışmalarda bulunabilir; dönem başında kendisi için belirlenen performans düzeyini ne oranda gerçekleştirdiğini belirleyebilir, performans dönemi boyunca kendisini etkileyen sorunları ortaya koyabilir. Veri

toplama aşamasında çalışanın hazırlanan raporlara ve planlara ihtiyacı olabilmektedir¹²⁹.

Performans Değerlemenin temel unsuru olan görüşme aşamasına gelindiğinde sürecin işleyişini sağlamak için bazı düzenleyici uygulamalar yapmak gerekmektedir. Bu uygulamalar ise şu şekilde sıralanabilmektedir¹³⁰:

- Mülakatların amaçlarının açıklanması ve uygun atmosferin yaratılması,
- İşgörenin kendi kendini değerlendirmesi,
- Değerlendirenin, çalışanın performansına ilişkin görüşlerini iletmesi,
- Sonuçların birlikte tartışılarak gelecek döneme ilişkin performansın planlanması.

Görüşmeler sırasında yöneticiler, önceden saptanmış soruların yöneltildiği ya da açıklamaların yapıldığı resmi görüşmeler şeklinde gerçekleşen dolaysız yöntemi kullanabilecekleri gibi yöneticinin önceden saptadıkları bir gündeme bağımlı olan ancak çalışanın katkısına da açık olan dolaysız yöntemi de kullanabilirler¹³¹.

Görüşmelerin amacına ulaşabilmesi için tarafların özellikle de yöneticilerin bazı sorumlulukları yerine getirmeleri gerekmektedir. Ancak bu durumda; yönetici çalışanın kendi performansına ilişkin görüşlerini öğrenebilir, çalışanları ile ilgili teşvik ya da güçsüz yönlerini geliştirmeye yönelik önlemler konusuna açıklık getirebilir; gelecek döneme ilişkin çalışan performansının planlanması sağlanabilir¹³². Tüm bu hususlara açıklık getirilecek konuşmaların yanı sıra yöneticilerin çalışanlarına genellikle üç konuda bilgi aktarmaya çalıştıkları kabul edilmektedir. Bunlar¹³³:

- Performansı geliştirmeye yönelik geribildirim,
- Ortak hedeflere yönelik geri bildirim,
- Ücret bilgisidir.

Görüşmelerin sağlıklı bir ortamda gerçekleştirilmesi konusunda sorumlu olan yönetici görüşme sırasında çalışanın kendini rahat hissetmesini sağlayacak bir ortam

¹²⁹ Uyargil, **age**, 89-91.

¹³⁰ Baştürk, **age**, 17.

¹³¹ Palmer, **age**, 57-59.

¹³² Uyargil, **age**, 92.

¹³³ Carrel ve diğerleri, **age**, 245.

yaratmak ve çalışanı görüşmenin amacı konusunda bilgilendirmek durumundadır. Böylece çalışanın olumsuz yargıları giderilebilmekte ve kendi performansı ile ilgili görüşleri alınabilmektedir. Yönetici konuşma sırasında önceliği çalışana vermeli, onun bulunduğu duruma ilişkin değerlendirmesini ve gerekçelerini dinleyerek kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Bu aşamada yöneticinin sorunların nedenlerini araştırıcı bir rol üstlenerek çalışanın performansını etkileyen problemleri çözmeye yönelik bir tavır içinde olması önemlidir.

Görüşmelere ilişkin son husus birçok işletmede uygulanan, performans değerlemenin belgelendirilmesidir. Görüşme sırasında ve sonrasında doldurulan formlar yoluyla sağlanan belgelendirme işleminde hem çalışanın hem de yöneticinin görüşü alınır. Bu formlarda eğitim ve performans yükseltme planına ilişkin anlaşmaya varılan konuların yer alması beklenmektedir. Performans değerlendirme görüşmesi formunu hem yönetici hem de çalışan imzalar. Formun bir kopyası çalışanın personel dosyasına konulurken bir kopyası kendine verilmelidir. Bu sayede çalışan gelecek değerlendirme dönemi boyunca eğitim ve performans yükseltme planındaki yorum ve hedeflere zaman zaman göz atabilecektir¹³⁴.

2.5.3 Performansın Geliştirilmesi ve Yönetimi

Çalışanın planlanan performansı ile mevcut durumunun karşılaştırılması olarak bilinen performans değerlendirme bu niteliğinin yanı sıra bireysel performansın geliştirilmesini de amaçlamaktadır. Performans değerlendirme görüşmeleri sırasında ortaya konulan sorun ya da engel gibi çalışanın performansı üzerinde etkili olan unsurlar ve bunların nedenlerinin ortaya konulması ve giderilmeleri için çözüm üretilmesi, performansın geliştirici yönünü ortaya koymaktadır. Bu amaçla yöneticiler tarafından; personel danışmanlığı, eğitim, koçluk yöntemi, disiplin programları, işe yönelik değişiklikler gibi farklı stratejiler benimsenebilmektedir. Bu stratejilerin uygulanması aşamasında belirleyici unsur ise çalışanın performansını etkileyen nedenin niteliğidir.

Bütün bir yılı kapsayan bir süreç olan performans geliştirmede yönetici, çalışanın ya da çalışanların en verimli şekilde çalışmaları ve en iyi başarımları için desteleyici

¹³⁴ Palmer, **age**, 74.

bir ortam yaratmalıdır. Böylece çalışanı bazı kavramlara karşılık gelecek soruları kendi kendine sormaya teşvik edebilecektir.

Bu soruları şu şekilde sıralanmaktadır¹³⁵:

Hedefler: “Bu yıl içinde ulaşmam gereken stratejik hedeflerim nelerdir?”

Yetki: “Sahip olduğum yetki sorumlulukları ve bunların sınırlılıkları nedir?”

İş Planı: “Hedefime ulaşmamı sağlayacak en iyi yöntemler nelerdir?”

Ön Eğitim: “Hedefimi yakalamak ve planları uygulamak için gerekli becerilere sahip miyim?”

Kolaylaştırma: “Danışmanlık, destek, yardım ve kolaylaştırma anlamında sizden ve yöneticimden neler bekleyebilirim?”

Geribildirim: “Sürekli olarak sizden ve diğerlerinden nasıl bir geribildirim beklemem gerekiyor. Benim size ve diğerlerine nasıl bir geribildirimde bulunmam gerekiyor?”

Takip: “Geribildirimleri dikkate alarak, kendimde ve önemli projelerdeki ilerlemeyi en iyi nasıl takip edebilirim?”

Takdir Edilme: “Başarılarımın takdir edilmesi konusunda beklentilerim ne şekilde olmalı?”

Gelişme: “Bu kurum için daha iyi ve güzel şeyler başarmam adına kendimi nasıl hazırlayabilirim?”

Performansın geliştirilmesi iki boyutlu gerçekleşmektedir. Birinci boyut performansı planlanan düzeyden düşük olan çalışanı, ikinci boyut ise performans düzeyi planlanan üstünde olan çalışanı kapsamaktadır. Sistemin ikinci boyutu olan yüksek performans düzeyine sahip çalışanların geliştirilmesinde yönetici, çalışanı daha üst düzeydeki görev ve sorumluluklara hazırlamak, kariyer gelişimine yardımcı olmak, onu motive edip iş tatminini arttırmak için belirli stratejiler seçerek geliştirme faaliyetlerini planlayıp yürütmektedir¹³⁶.

Yöneticilerin çalışanları adına ya da çalışanlarıyla ortak olarak belirledikleri performans geliştirme stratejilerin kapsamını açıklamak gerekmektedir.

¹³⁵ Egan Gerard, www.insankaynaklari.com [10.06.2006]

¹³⁶ Uyargil, **age**, 100.

Personel Danışmanlığı: Çalışanın performansını etkileyen sorunun belirlenerek çözülmesi ya da çalışanın içinde bulunduğu durumun üstesinden gelebilmesini sağlamak için yapılan görüşmelerdir. Çalışanlara sorunları ile ilgili danışmanlık yapma görevi daha çok yöneticilerine düşmektedir. Çalışanlarını dışarıdaki danışmanlara oranla çok daha iyi tanıyan yöneticinin çalışanın sorunlarını iyi bilmesi ve buna ilişkin yapılabilecekleri önceden belirlemiş olması gerekmektedir. Bu yöntemde üzerinde durulması gereken husus çalışanına danışmanlık yapan yöneticinin sınırlarını belirlemesidir. Bu aşamada da yöneticinin kullandığı bazı yöntemler vardır, bunlar; çalışanla birlikte mevcut sorunu ortaya koyarak, çalışanın ne yapması gerektiğine ortak olarak karar verilen “yönlendirici” danışmanlık, çalışanın sorunlarını anlamasını ve çözüm bulmasını sağlayan “yönlendirici olmayan” danışmanlık ve çalışanla yöneticinin sorunu birlikte ele alarak, ortak çözüm ürettikleri “katılımcı” danışmanlıktır. Katılımcı yaklaşım, bu danışmanlık türlerinden performansı geliştirici niteliği en çok taşıyan yöntemdir¹³⁷.

Eğitim Faaliyetleri: Eğitim faaliyetleri, performans değerlendirme sistemi içinde farklı amaçlarla kullanılmaktadır. Değerlendirilenler için oluşturulan eğitim programları çeşitli amaçları gerçekleştirmektedir. İlk olarak oluşturulacak performans standartlarının çalışanın ve kurumun amaçlarına uygun şekilde belirlenmesini ve belirlenen standartların gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. İkinci amaç; neyin, nasıl değerlendirileceği konusunda yöneticiyi bilgilendirmekken üçüncü amaç, muhtemel değerlendirme hatalarının ortaya çıkmasına engel olmaktır.

Performans değerlendirme süreci sonucunda elde edilen bilgiler göz önüne alınarak çalışana yönelik eğitim programları oluşturulmaktadır. Değerleme yapan kişi değerlendirilene ilişkin eksiklikleri tespit ederek eğitim ihtiyacını ortaya koymalıdır. Ayrıca değerlendirme görüşmeleri sırasında eğitime yönelik kararlar alınırken, yönetici ve çalışanın hangi programın hangi ihtiyaca cevap vereceği ve ne kadar yararlı olacağı konusunda fikir birliğine varmaları gerekmektedir¹³⁸.

Yönlendirme (Coaching - Koçluk Sistemi): Yönlendirme ya da koçluk olarak ifade edilen sistem aslında strateji olmaktan daha fazlasını ifade ettiği için diğer performans geliştirme stratejilerinden daha ayrıntılı açıklanmaya çalışılacaktır.

¹³⁷ Uyargil, **age**, 102-103.

¹³⁸ Baştürk, **age**, s:20.

Çalışanların işbaşındaki performanslarının periyodik olarak gözden geçirilerek yönlendirilmesini içeren bir dizi faaliyet olarak tanımlanan “yönlendirme”, diğer performans geliştirme stratejilerinden farklılık göstermektedir. Öncelikle yönlendirme faaliyetleri gerek personel danışmanlığında gerek eğitim programlarında olduğundan farklı olarak performans görüşmeleriyle ve dolayısıyla belli bir zaman dilimi ile sınırlandırılmamakta, aksine süreden bağımsız olarak işleyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca bu yöntemde özel danışman ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde açıklık ve güven esas olmalıdır. Bu nedenle, danışmanlar; ahlaki değerlere sahip, eğitilecek çalışanı ciddiye alan empatik davranan, başkalarının sorunlarını çözebilmek için dinleme, analiz edebilme ve yorumlayabilme yeteneklerini iyi kullanabilen birisi olmalıdır. Risk alabilmeli ve uygun kararları astlarıyla birlikte belirleyebilmelidir¹³⁹.

Yönlendirme faaliyetleri ya da bir diğer adıyla koçluk sisteminin farklı amaçları gerçekleştirmek için çeşitlendiği görülmektedir. Bunlar; rekabet ortamında sürekli değişen koşullarda başarıyı hedefleyen yöneticilere yol göstermeyi amaçlayan *yönetici koçluğu*, şirket içindeki pozisyonların ve geçiş noktalarının belirlenmesinde ön plana çıkan *kariyer koçluğu*, kurumların üretkenliklerini ve verimliliklerini arttırmak, performans yönündeki ihtiyaçlarını karşılamak için gerçekleştirilen *performans koçluğu*, kurumda yüksek potansiyele sahip olduğu öngörülen çalışanlar için kariyer planı hazırlayan yönetici adayları için koçluk ve sürekli değişen yaşamın zorunlu ihtiyaçları ile savaşıran bireyin, yaşamını arzu ettiği gibi en iyi şekilde yaşamasını hedefleyen *yaşam koçluğu* olarak sıralanabilir¹⁴⁰.

Süreç bazı evrelerin gerçekleşmesi ile şekillenmektedir. Bu evrelere kısaca değinmek sürecin nasıl işlediği hakkında bilgi vermek açısından faydalı olacaktır¹⁴¹. Birbirini izleyen evreler şöyledir:

İlk evre; yönlendirme faaliyetinin uygulanacağı olanak/koşulların belirlenmesi: Yönetici, yönlendirme/koçluk faaliyetini günlük rutin işlere uygulayabileceği gibi, bazı özel görevlerde ve iş değişikliklerinde de kullanabilir.

¹³⁹ Adnan Akın, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c: 3, s:1 (2002):102.

¹⁴⁰ İnsankaynaklari.com içerik ekibi, “İş Yaşamı ve Koçluk”, www.insankaynaklari.com [03.03.2006].

¹⁴¹ Uyargil, *age*, 107-109.

İkinci evre; kaynakların belirlenmesi: Faaliyetin uygulanacağı şartlar belirlendikten sonra yönetici durumu değerlendirir, kendi zaman, bilgi, beceri düzeyinin var olan şartlarda çalışanına kendisinin koçluk yapıp yapamayacağını belirler. Kendisinin yönlendirme yapamayacağı durumda konunun uzmanı kişi çalışana yardımcı olur.

Üçüncü evre, caoching için uygun iklimin yaratılması: Sistemin uygulanabilmesi için bazı şartların gerçekleşmesi gerekmektedir. Yöneticinin, sürecin işleyişine ilişkin olarak, performans standartlarının açık seçik belirlenmesi, ölçülebilir standartların olması ve iyi hazırlanmış iş tanımlarına sahip olunması gibi hususların yerine getirilmesini sağlaması gerekmektedir.

Dördüncü evre, öğrenme sürecinde yönetici ile astı arasındaki yardımlaşmanın geliştirilmesi: Yönlendirme yönteminde yönetici ve astı arasında geliştirilen iletişim büyük öneme sahiptir. Yöneticisinden yaptığı işe ilişkin geri besleme alan çalışan işine ilişkin kendi anlayışını ortaya koyarak yöneticisinin de desteği ile risk almaya başlar. Böylece çalışan yaptığı hatalardan ders çıkararak yeni yetenekler geliştirebilir.

Beşinci evre, yönetici ve çalışanın uygulama planı hususunda görüş birliğine varması: Yönetici ve çalışan yönlendirme sürecinde kimin, hangi konuda sorumlu olacağını belirlerler. Amaçların belirlenmesi, çalışanın gelişiminin izlenmesi, kazanılan becerilerin gözden geçirilmesi gibi hususlar belirlenen sorumluk alanları arasında sayılabilmektedir.

Altıncı evre, amaçların belirlenmesi: Bu evrede iki tür amaçtan söz edilmektedir. Bunlardan ilki yapılacak işe ilişkin ikincisi öğrenme sürecine ilişkindir. Yapılacak işe ilişkin amaçların açık ve sayısal değerlere dayanması önemlidir. Öğrenmeye ilişkin amaçlarla ilgili bilgi, beceri ve kişisel gelişme saptanmalı ve bunlar daha sonraki aşamalarda kullanılmak için form haline getirilmelidir.

Yedinci evre, gelişimin izlenmesi: Çalışan, öğrenme sürecinde karşılaştığı güçlükleri açık bir şekilde yönetici ile paylaşmalı ve yönetici de bu süreç içerisinde çalışanı izleyerek, görüşlerini bildirerek onu yönlendirmelidir.

Sekizinci evre, çalışana gerekli yardımı sağlamak: Çalışanın ihtiyaçlarına göre zamanlama, nitelik, çalışana sunuluş tarzı gibi konularda yapılacak yardım farklılık göstermektedir.

Dokuzuncu evre, yöneticinin astının öğrenme sürecini izlemesi: Farklı niteliklere sahip kişilerin benzer süreçlerden farklı sonuçlar elde etmeleri normal bir durumdur. Bu nedenle yöneticinin izleme aşamasında çalışanı yönlendirmek yerine süreçten neler sağladığını sorması daha yerinde olacaktır.

Son evre, kazanılan yeni bilgi ve becerilerin teyidi: Yönlendirme süreci belirli amaçları gerçekleştirmek için çalışana kazandırılan bilgi ve becerileri, çalışanın uygulama alanı bulmasıdır. Ancak bu durumda elde edilenler anlam kazanabilecektir.

Bu evreleri tamamlayan yönlendirme, bazen uygulamada sorunlarına yol açmaktadır; ancak bu sorunlarının önüne geçilmesi için; blok oluşturma, engeller, sınırlamalar, ortam gibi önlemler kullanılmaktadır.

Disiplin Programları: Personel danışmanlığı ve yönlendirmenin etkili ve yeterli olmadığı durumlarda disiplin programlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Organizasyonun politika, kural ve standartlarına uyması için oluşturulmuş olan bu programlar, çalışanın davranış, bilgi ve tutumlarını düzenlemeyi ve şekillendirmeyi hedeflediklerinden performans düzeyinin gelişmesini sağlayacaktır¹⁴². Disiplin programları sorunlar ortaya çıkmadan önlemlerin alınmasını öngören önleyici ve standart ya da kurallara uyulmaması durumunda çalışana verilecek çeşitli cezaları içeren düzeltici disiplin programları olarak ikiye ayrılmaktadır. Programların uygulanması aşamasında bazı ilkelerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu ilkeler şu şekildedir¹⁴³:

- Cezalar çalışanlara uyarılmadan verilmemelidir.
- Ceza olumsuz davranışın hemen ardından, gecikmesiz verilmelidir.
- Verilecek cezalar tutarlı olmalıdır.
- Cezalar kişisel olmalıdır.

Bu ilkeler yerine getirildiğinde diğer stratejilerin yetersizliklerini giderici bir fonksiyon üstlendiği görülmektedir.

İşe yönelik değişiklikler: Yapılan işin niteliği çalışanın performans düzeyi üzerinde etkili olabilmektedir. Bu durumda çalışanın davranışını değiştirecek stratejiler yerine işe yönelik değişiklikler yapma yoluna gitmek daha yararlı olacaktır. Böylece kişi - iş

¹⁴² Baştürk, age, 21.

¹⁴³ Uyargil, age, 113.

uyumu sağlanmış olacaktır. İşi alışanlar için motive edici ve anlamlı hale getirmek amacıyla gerçekleştirilen çabalar iş dizaynı olarak ifade edilmekte ve uygulanmasında farklı teknikleri içermekle birlikte, esas olarak iş genişletme ve iş zenginleştirme yöntemleri kullanılmaktadır. Bu kavramlar motivasyon konusunda daha ayrıntılı olarak inceleneceği için burada kısaca değinilecektir.

İş Genişletme, işin yatay şekilde yeni ama benzer nitelikte görevler eklenerek genişletilmesidir.

İş Zenginleştirme, organizasyonların yetenek ve bilgi düzeyi yüksek çalışanlarına uyguladıkları bir iş dizayn tekniğidir.

Bu bölümde, performans ve performans değerlemenin tanımı verildikten sonra, değerlemenin gelişimi, amacı ve önemi üzerinde durulmuştur. Daha sonra performans değerleme süreci ve yöntemlerine değinilerek sistemin yürütülmesi konusu açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde ise, araştırmanın ikinci kısmını oluşturan motivasyon kavramı üzerinde durularak; tanımı, önemi ve türleri teorik çerçevede tartışılacaktır.

3.MOTİVASYONUN (GÜDÜLENME) TANIMI, KURAM VE UYGULAMALARI

3.1 Motivasyonun (Güdülenme) Tanımı Ve Önemi

3.1.1 Motivasyonun Tanımı

Motivasyon kavramının tanımından önce tarihsel gelişimini incelemek, daha sonraki aşama olan önemini anlamak konusunda da faydalı olacaktır. Motivasyonun çalışma hayatında önem kazanması, özellikle Endüstri Devrimi ve beraberinde getirdiği kavramlarla olmuştur. Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan işbölümü ve onun doğal uzantısı uzmanlaşma ve diğer etkenlerle, çalışanlarda zaman içinde işe ve işletmeye karşı ilgisizlik ve isteksizlik yaratmıştır. Başka bir ifade ile sanayileşmenin hız kazanması, makineleşmeye yönelinmesi, otomasyonun artması ve tüm bu gelişmelerin sosyal boyutu olan köyden kente göçün artması ve işsiz sayısının yükselmesi, çalışanın başarısı üzerinde büyük paya sahip olan motivasyonu olumsuz yönde etkilemiştir. Taylor'dan Mayo'ya ve günümüze dek birçok araştırmacı bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden ilgili ve istekli kılmak için yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır¹⁴⁴.

Günümüzde de konuyla ilgili araştırmaların devam ettiği görülmektedir. Bunun temel sebebi gelişen çalışma koşullarının çalışanın işten bağımsızlaşmasına değil, aksine işe daha fazla bağımlı olmasına neden olmasıdır. Başka bir ifade ile insanın çalışma hayatının vazgeçilmez ögesi haline gelmesi ile birlikte insana ve onun fikirlerine verilen önemin artması ve buna bağlı olarak da çalışanın davranışa iten nedenleri öğrenme çabasına girilmesi bu devamlılığı sağlamıştır¹⁴⁵.

Sıkıcı işlerde çalışan, kendi kendilerine karar verme özgürlüğü hemen hiç olmayan çalışanların, doğal olarak tembelliğe ve inatçılığa kayma tehlikeleri vardır. Bu

¹⁴⁴ Ayperi Atalay, http://www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030280 [25.02.2006].

¹⁴⁵ C.Gazi Uçkun, Elbeyi Pelit, "Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi", **Standart**, (Ocak 2003): 51.

durumun ortaya çıkmasını engellemek için yöneticilerin çalışanları bazı güdülenme araçlarından yararlanarak yönetmeleri gerekecektir. Bu nedenle çalışanları motive eden nedenler saptanarak bunlar üzerine gidilmelidir.

Motivasyonun sanayi devriminden günümüze gelişimine kısaca değindikten sonra kavramla anlatılmak istenilenin ne olduğunu ortaya koymak gerekmektedir. Motivasyon, Latince “movere” sözcüğünden gelmektedir. Movere, dilimizde teşvik etmek, tesir altına almak, harekete geçirmek vs. anlamları ile karşılık bulmaktadır¹⁴⁶. Bu açıklamalardan yola çıkarak motivasyon; “İnsanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranmaları” şeklinde tanımlanmıştır¹⁴⁷.

Farklı kaynaklara bakıldığında birbirinden değişik tanımlamaların yapıldığı görülmektedir:

- “Bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.” şeklinde tanımlamıştır¹⁴⁸.
- “İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen; onların düşünceleri, umutları, inançları kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır¹⁴⁹.”
- “Bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkene verilen addır.” olarak ifade eden tanımlamalarda yer almaktadır¹⁵⁰.
- “Bireysel ihtiyaçlarını tatmin etme dürtüsü ile koşullanmış çalışanın organizasyonel amaçlara ulaşmak için harcadığı çabadır.” şeklinde tanımlanmıştır¹⁵¹.
- “Davranışın başlatılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini sağlayan güce verilen isim¹⁵²”dir.
- “Kısaca insanı çalışmaya sevk etmek, çalışmak için bireyi harekete geçirmek ve isteklendirmek” şeklinde motivasyon tanımlamıştır¹⁵³.

¹⁴⁶ Seçil Taştan, Motivasyon, www.humanresourcesfocus.com/motivasyon.asp [06.03. 2006].

¹⁴⁷ Bingöl, **age**, 258.

¹⁴⁸ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Geliştirilmiş 7. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2001), 490.

¹⁴⁹ Fındıkçı, **age**, 373.

¹⁵⁰ Ergül, **age**, 80.

¹⁵¹ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, Performans Değerlendirme ve Motivasyon İlişkisi – Ödüllendirme, www.insankaynaklari.com [06.03. 2006].

¹⁵² Atilla Filiz, “ Motivasyon ile Performansın Arttırılması”, www.bilgiyonetimi.com [06.03.2006].

- “Bireyin davranışlarına enerji ve yön veren ve engellerle yüz yüze geldiğinde eğilimini sürdürmesinin altında yatan güç” olarak tanımlamaktadır¹⁵⁴.

Bu tanımlardan yola çıkarak motivasyon; çalışanı belli bir amaç için –belirli ihtiyaçların karşılanması gibi- harekete geçirmek, çalışmalarının devamını sağlamak için yapılan çabaların bütünü şeklinde tanımlanabilir.

Motivasyonun, davranışların; harekete geçmesi, yönü, devamlılığı ya da sürekliliği olmak üzere üç ortak noktasının olduğu belirtilmektedir. Yani güdülenme; insan davranışlarını harekete geçiren, onun yönünü ve süresini belirleyen bazı unsurları içermektedir. Bu unsurlardan kastedilen ise, bireylerin kendilerinden ya da onların dışındaki bazı koşullardan kaynaklanan bir enerjiyi ifade etmektedir¹⁵⁵.

Motivasyonun çalışma hayatında bu kadar etkili olmasının, sanayi devrimine dayandığı görülmektedir. Bu dönemde amaç, üretim düzeyini arttırmak olduğu için çalışanın fizyolojik ihtiyaçları üzerinde durularak ihtiyaçların giderilmesi ile çalışanın başarı düzeyi arttırılmaya çalışılmıştır. Yapılanlara rağmen istenen düzeyi sağlayamayan çalışan/çalışanlara zorlayıcı önlem ve ceza usulleri uygulanarak istenen düzeye ulaşmaları sağlanmaya çalışılmıştır¹⁵⁶.

Motivasyon günümüzde hem insan kaynakları yönetiminin hem de yönetim psikolojisinin en önemli unsuru olmaya devam etmektedir. Özellikle ileri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve kütle üretimine gidilmesi çalışanın işinden elde edeceği tatminin daha da azalmış olması bu durumun temel nedeni olarak gösterilebilir. Çalışanın ihtiyaçlarının farklılaşması ve çalışma hayatında kendisinden beklenilenin artması, başarı düzeyi ile motivasyon arasındaki ilişkinin daha çok ön planda tutulmasına neden olmuştur.

3.1.2 Motivasyonun Önemi

Motivasyonun önemi konusunu iki boyutlu olarak incelemek gerekmektedir. İlk boyut bireysel motivasyonun, ikinci boyutsa örgütsel motivasyonun önemidir.

Bireysel motivasyon, güdülerin birey üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Buna göre; çalışanın, üç farklı güdüyle hareket ettiği düşünülebilir; korku, görev ya da sevgi.

¹⁵³ C.Can Aktan, “Motivasyon Teorileri”, [http://www.canaktan.org/yonetim/insan-
yonetim/motivasyon-teorileri.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm) [25.02. 2006]

¹⁵⁴ Carrell ve diğerleri, *age*, 127.

¹⁵⁵ Ergin, *age*, 162.

¹⁵⁶ Eren, *age*, 399.

Korku ile motive olan kişi, söz konusu olan işi, mecburiyetten yaparken, görevden dolayı motive olan kişi işini gerekli olduğu için yapmakta, sevgiden dolayı motive olan kişi ise kendisi istediği için işi yapmaktadır.¹⁵⁷ Bu güdülerin dışında çalışanı motive eden unsurun sosyalleşme ya da güven güdüsü olduğu üzerinde durulmaktadır¹⁵⁸.

Bireysel motivasyonun önemi, organizasyon açısından bakıldığında örgütsel motivasyonun temelini oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Başka bir ifade ile bireysel ve örgütsel motivasyon arasındaki ilişkinin doğru orantılı olması; yani hangi güdü ile hareket ederse etsin çalışanın bireysel motivasyonunda ortaya çıkan bir eksikliğin, örgütsel motivasyonu da aynı şekilde etkilemesi bireysel motivasyonun organizasyon açısından önemini arttırmaktadır.

Motivasyonun önemi konusunda, ortaya çıkan ikinci boyut; örgütsel motivasyondur. Örgütsel motivasyon organizasyonda yer alan çalışanların her birinin motivasyonlarına bağlı olmakla birlikte; bunların toplamından oluşan ayrı ve yapay bir motivasyon boyutudur. Yapay olarak adlandırılmasının nedeni; çalışanların genellikle kendi amaçları yönünde güdülenmelerinin (motive) doğal olarak kabul edilmesidir. Bu nedenle organizasyonlar için çalışanlarını yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir; çünkü bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça örgütsel edimler istenen düzeyde olmayacaktır¹⁵⁹.

İnsanlar kurumlara; üretim, hizmet gibi amaçları gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu nedenle çalışanlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler verilir böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar. Çalışanın davranışlarında her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da, bunun yanında kişinin davranışını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsur mevcuttur. Bunlar genellikle çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardan oluşur. Bireyin söz konusu bu arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmedikçe bir dengesizlik durumu ortaya çıkmaktadır.¹⁶⁰ Bireysel motivasyonun örgütsel motivasyon üzerindeki etkisi bu noktada ortaya çıkmakta ve bireyin tatmin olmayan ihtiyaçları, organizasyonun genelindeki motivasyon düşüklüğu ile kendini göstermektedir.

¹⁵⁷ Seçil Tasta, “Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri”, www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/motivasyonu.htm [15.03. 2006].

¹⁵⁸ Atalay, age, www.dbe.com.tr/psikoloji_dunyasi/default.asp?cntId=03030280 [20.04.2006]

¹⁵⁹ Zekai Öztürk, Hakan Dündar, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 4, s. 2 (2003): 58.

¹⁶⁰ Eren, s: 490-491

Örgütsel motivasyon, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesinde ve karlılığını sağlamasında doğrudan alakalı olduğu için organizasyondaki insan kaynakları bölümlerinin üzerinde hassaslıkla durdukları bir konudur. Bu nedenle de çalışan ne kadar yetenekli ve çalışkan olursa olsun, sahip olduğu değerlerin içinde yer aldığı topluluğun değerleriyle uyuşup uyuşmadığına bakılmaktadır.

3.2 Motivasyonun İlgili Bulunduğu İhtiyaç Türleri ve Kapsam Kuramları

3.2.1 Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Motivasyonun temelini oluşturan ihtiyaçların, önem sırasına göre belirli bir dizisi olduğu anlayışına dayanan ve Abraham Maslow tarafından oluşturulan “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” teorisi motivasyon konusundaki temel yaklaşımlardan birisidir. Bu yaklaşıma çeşitli yönlerden eleştiri gelmesine rağmen temel olarak geçerliliğini sürdürdüğü konusunda kuşku yoktur. Teoriye göre her insan aynı şekilde motive edilemez ve insanları motive edebilmenin en önemli unsuru onların ihtiyaçlarını bilmektir.¹⁶¹ Motivasyonun temelini oluşturan ihtiyaçların ise karmaşık bir yapıya sahip olduğu aşağıdaki tablodan görülebilmektedir.

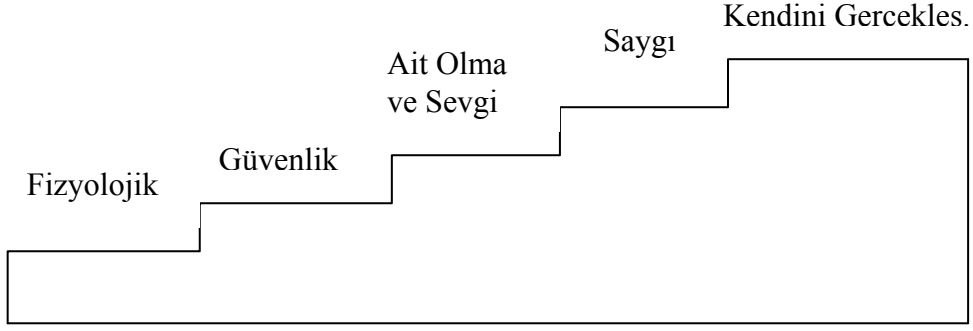
¹⁶¹ Uğur Zel, “Başarı ve İç Motivasyon”, www.ugurzel.com/index1.htm [17.03. 2006].

Tablo 3.1: Motivasyonu Belirleyen İhtiyaçlar

PSİKOLOJİK İHTİYAÇLAR	<i>Kompleks Üstü</i>	Ben Üstü
	İhtiyaçlar	Ben
		Ait olmak
	<i>Kompleks</i>	Fırsat
	İhtiyaçlar	Emniyet
		Takdir
		Ümit etmek
	Basit Temel	Sinir Sisteminin Normal Çalışması
	İhtiyaçlar	Gururunu Korumak
		Yükselmek
SOSYAL İHTİYAÇLAR		Çevreye Uymak
		Sosyal Emniyet
		Meslek ve İş Sahibi Olmak
		Aile Kurmak
		Korunmak
FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR		Cinsel Tatmin
		Uyumak
		Yemek Yemek

Abdullah Keskin, "Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi",
www.egitim.aku.edu.tr

Maslow, toplam olarak beş gruptan oluşan ve aşağıdan yukarıya doğru tüm ihtiyaçları sıralayan bir kademelendirmeden yararlanmıştır.



Şekil 3.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bingöl, *Personel Yönetimi*, 261.

Söz konusu kademelendirme şu şekildedir¹⁶²;

- **Fizyolojik İhtiyaçlar**; insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri ve bedenlerini koruyabilmeleri için gerekli olan gıda, su, hava, dinlenme, cinsellik gibi ihtiyaçlardır.
- **Güvenlik İhtiyaçları**; bu grup hem fiziksel hem de psikolojik anlamda güvenlik ve güvence ihtiyacını kapsamaktadır. Gelecek güvencesi, iş güvencesi, barınma, hastalıktan korunma, yaşlılık gibi...
- **Ait olma ve sevgi ihtiyaçları**; özen gösterilme ve sosyal faaliyet ihtiyacı, bu gruptaki başlıca ihtiyaçlardır. Kendi kendini anlama, başarı, şefkat gibi...
- **Saygı ihtiyaçları**; bunlar özsaygı, kuvvet, başarı, yeterli olma, ustalık, güven, bağımsızlık ve özgürlük arzularını içermektedir. Ayrıca, prestij ve diğerlerinden saygı görme ihtiyaçları da dahil edilebilir.
- **Kendini gerçekleştirme ihtiyacı**; bireyin kendini tamamlama veya bireyin kendi yeteneklerini tam olarak kullanabilme ya da benim diyebileceği bir eser yaratma ihtiyaçlarını kapsamaktadır.

Maslow yaptığı araştırmalara dayanarak kendini gerçekleştiren insanın bazı özelliklere sahip olduğu sonucuna varmıştır. Söz konusu araştırmalar, genç insanlarla yaptığı mülakatlara, uyguladığı soru listelerine, mesleki gözlemlerine ve önemli, ünlü ve tarihi nitelikteki kişilerle doğrudan ya da yakınlarıyla yaptığı görüşmelerden

¹⁶² Bingöl, *Personel Yönetimi*, 260-261.

ya da hayat hikâyelerinin ve bu kişilerle ilgili yapılan araştırmaları incelemek yoluyla elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Buna göre¹⁶³;

- Gerçeği daha doğru, daha isabetli bir şekilde algılarlar ve gerçeğe olan ilişkileri daha uyumlu, daha dengelidir,
- Kendilerini, diğer insanları ve doğayı olduğu gibi kabul ederler,
- Davranışları kendiliğinden sade ve doğaldır,
- Problem merkezlidirler,
- Dış dünyayla fiziksel teması kesme-ayırılma-çekilme eğilimindedir, yalnız kalma ihtiyacı duyarlar,
- Kültür ve çevreden bağımsız kalabilme güçlü bir iradeye sahiptirler,
- Her an hayatın kıymetini yeniden takdir ederler,
- Zirve yaşantıları “tatma” şansları vardır, (zirvede yer almak bu insanlar için olağan bir durumdur.)
- İnsanlarla toplumla ortaklık duyguları çok derindir,
- Kişilerarası ilişkilerinde çok içtendirler, ama yakın arkadaş çevresi söz konusu olduğunda çok seçici davranırlar,
- Demokrat bir özyapıları vardır,
- Araçla sonucu (hedefi), iyiyle kötüyü birbirinden ayırmaları alışıldan farklıdır, (kararlı ve tutarlı bir şekilde doğru olana ulaşırlar.)
- Saldırgan olmayan, felsefi bir mizah duyguları vardır,
- Yaratıcılardır,
- Kültürün kendilerini etki altına almasına direnirler, hangisi olursa olsun belirli bir kültürü aşmışlardır.

Maslow’un oldukça önemli bir yaygınlık kazanan bu teorisine göre sözü edilen ihtiyaçlar belirli bir hiyerarşi içindedirler. Yani bireyin bir ihtiyacı karşılandıktan sonra diğer ihtiyaç söz konusu olabilmektedir. Bu yaklaşıma göre örneğin bireyin yeme, içme gibi fizyolojik ihtiyaçları karşılandıktan sonra güvenlik ihtiyacından söz

¹⁶³ İsmail Alev Arık, **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, (İstanbul: Çantay Kitabevi, 1981), 60-76.

edilebilir. Bu ihtiyaç giderildikten sonra ait olma bundan sonra saygı ve son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacı söz konusu olabilmektedir. Maslow, birbirine bağımlı olarak kademelendirdiği ihtiyaçları kendi içinde ikili bir ayırıma gitmiştir; düşük sıradaki ihtiyaçları (fizyolojik, güvenlik, ait olma) eksiklik ihtiyaçları, yüksek düzeydeki ihtiyaçları (saygı, kendini gerçekleştirme) ise gelişme ihtiyaçları olarak değerlendirmiştir¹⁶⁴.

Maslow'a göre yine; ortalama bir kişi fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, saygı görme ihtiyaçlarının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının %10'unu tatmin etmiş olabilecektir¹⁶⁵.

Maslow tarafından geliştirilen bu kuram motivasyon konusunda temel alınmakla birlikte tartışmalara da neden olmuş ve kuramla ilgili farklı yorumlar yapılmıştır. Tartışılan konulardan biri; sanatsal ve bilimsel çabaların, kişilerin yiyecek, barınak ve güvenlik için savaşım verdikleri toplumlarda yeşeremeyeceğidir. Maslow'un kuramına göre bu biraz zor görünmektedir. Ayrıca, kültürel değerler ve aile ortamı da hangi basamaktaki ihtiyaçların nasıl ve ne şekilde doyurulacağını belirleyen faktörler arasında yer almaktadır. Bu durumda bireyin hareketleri ve önceliklerinin bunları yansıtacağı beklenmektedir. Kuruma getirilen farklı yaklaşımlardan birine göre; bütün düzeylerdeki ihtiyaçlara bireyin aynı anda sahip olabileceğini ve ihtiyaçların, göreceli önemlerinin kişinin yaşam standardına göre değişebileceğini ifade etmiştir¹⁶⁶.

3.2.2 Herzberg Çift Etmen Kuramı

Herzberg, hijyen kuramında çalışanların işleriyle olan ilişkisinin temel bir ilişki olduğu ve çalışanların işlerine karşı olan tutumlarının başarılı ya da başarısız olmalarını etkileyeceği üzerinde durmaktadır. Herzberg'in kuramın ortaya çıkışında cevaplamaya çalıştığı temel soru: "İnsanların işlerinden ne istedikleridir." Bu sorunun cevabını araştırmak için 200 kadar mühendis ve muhasebecinin, işlerinde kendilerini iyi ya da kötü hissettikleri zamanları tanımlamalarını istemiştir. Daha sonra, bu sorulara verilen yanıtları listelemiş ve kategorilere ayırmıştır. Bulguların analizi Herzberg ve çalışma arkadaşlarını, araştırmaya konu olan kişilerde iki temel

¹⁶⁴ Fındıkcı, age, 381.

¹⁶⁵ "Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı", www.psikiyatrivehayat.com [05.04.2006].

¹⁶⁶ age.

değişik faktör grubunun varlığını saptamaya götürmüştür¹⁶⁷; Hijyenik (dışsal faktörler) etmenler ve motivasyon etmenleri (içsel faktörler).

Tablo 3.2: Herzberg Çift Etmen Kuramı

Hijyenik Etmenler	Motivasyon Etmenleri
– Şirket Politikaları – Yönetim – Yöneticilerle olan ilişki – Çalışma koşulları – Ücret – Çalışma arkadaşları ile olan ilişki	– Başarı – Tanınma – İşin kendisi – Sorumluluk – İlerleme – Gelişme

Herzberg-Motivation-HygieneTheory,
[03.04.2006]

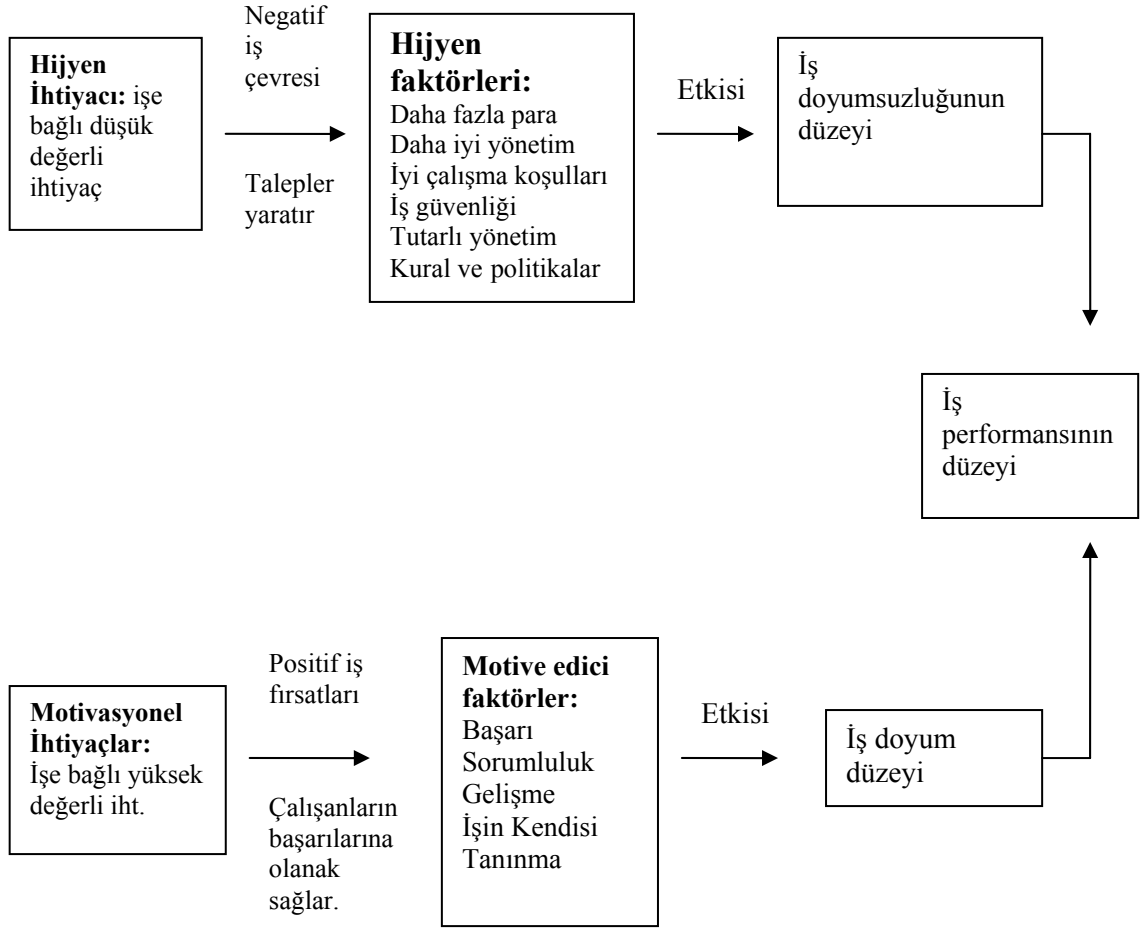
www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg

Bazı kaynaklarda, hijyen faktörleri arasında güvenlik, kişisel yaşam ve astlarla olan ilişkilerin yer aldığı görülmektedir¹⁶⁸ Tablo ve diğer kaynaklarda yer alan faktörler incelendiğinde Herzberg'in, Maslow'un hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçları ikiye ayırdığı görülmektedir. Herzberg'e göre sadece saygı gösterme ve kendini gerçekleştirme gibi üst düzey gereksinimlerin doyurulmasını sağlayan koşullar iş motivasyonunu artırır. Alt düzey gereksinimlerin doyurulması ise iş motivasyonunu etkilememektedir. Başka bir ifade ile hijyen faktörleri, var olmadıklarında doyumsuzluğa yol açan, ancak var olduklarında da yüksek düzeyde değil, belirli düzeyde motivasyona yol açan faktörlerdir. Motive edici faktörler ise, var olmadıklarında doyumsuzluk yaratmayan, bununla birlikte var olduklarında da

¹⁶⁷ Metin Ateş, "Güdülenme", www.merih.net/m27lid/wmetate.25.htm [10.04.2006].

¹⁶⁸ Herzberg's Hygiene and Motivational Factors, www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg [10.04.2006].

yüksek düzeyde motivasyona yol açan faktörlerdir¹⁶⁹. Etmenlerin çalışanlar üzerindeki etkisi, Şekil 3.2’den daha net anlaşılmaktadır.



Şekil 3.2: Herzberg Teorisi: Faktörlerin İş Doyumu Üzerine Etkisi

Carrel ve diğerleri, age,130.

3.2.3 McClelland Başarı Kuramı

McClelland insan ihtiyaçlarını, başarı, bağlılık ve güçlülük olmak üzere üç gruba ayırmış; ancak kuramında temelini oluşturan başarı ihtiyacı üzerinde ağırlıklı olarak durmuştur. Bağlılık ihtiyacı, yalnız yaşayamayan ve diğer kişi ve gruplarla ilişki içerisinde olan insanın toplumsal niteliğini vurgulamaktadır. Her bireyin belirli insanlara bağlılık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve

¹⁶⁹ Tarık Solmuş, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Motivasyon Alanı Olarak Motivasyon”, **Türk Psikoloji Bülteni**, s.19 (Aralık 2000):66.

dostluk çevresi vardır. Bu sosyal ihtiyaç ve nitelik insandan insana farklılık göstermekle birlikte, herkesin sosyo-ekonomik ve sosyo-psikolojik yönden bağlı olduğu belirli bir çevresi vardır¹⁷⁰. Bu ihtiyaç, McClelland tarafından üzerinde en az durulan ihtiyaç olmasının yanı sıra sosyal güdülerle ve grup dinamiği ile ilgilidir. Bu ihtiyaca sahip olanlar, önderlik etmektense önderi takip etmeyi, gruba uymayı tercih ederler. Bu nedenle başarılı yöneticilerin pek çoğunda bu ihtiyaca gereksinim yoktur; zaten bu ihtiyacın tatmini için yapılacak olan faaliyetler de, yöneticilik anlayışına terstir¹⁷¹.

Güçlü olma ihtiyacını tanımlanırken; güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma, davranışlarını geliştirme ifadelerini kullanılmıştır¹⁷². Ayrıca, bu ihtiyacın başkalarını idare etme ve onların üzerinde olma arzusunu içerdiği belirtilmektedir. Bu ihtiyaca sahip olan yöneticilerin otorite sistemi içerisinde kişilerden çok, kurumun önemli olduğuna inandıkları ve iş disiplinine önem verdikleri görülmektedir. Kurumun iyiliği için kendi isteklerinden fedakârlık ederken bunu herkesin anlayacağı bir biçimde yapmaya dikkat eder, adaletle inanırlar¹⁷³. Bu ihtiyacın şiddetinin kişiden kişiye değiştiğini ve üstün olmak, başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabaların bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya ittiğini belirtilmiş, bu durumun insanları frenlediği kabul edilmiştir¹⁷⁴.

Başarı ihtiyacı; insanların sürekli olarak bir şeyleri başarmaya çalışmaları ve belirlediklere hedeflere ulaştıklarında mutlu olmaları şeklinde ifade edilebilir. Bu ihtiyaca sahip kişiler, kendilerine hedefler belirler ve o hedefe ulaşmak için çalışırlar; başarının kendi performanslarıyla oluşmasını ve başarı gösterdikleri zaman takdir edilmeyi isterler. Böylece başarı ihtiyaçlarını giderebilirler. İnsanlar arasında oluşan farklılıkların önemli bir kısmı insanların farklı başarı güdülerine sahip olmalarına bağlanmıştır. Ayrıca, insanların yakın ve uzak gelecekte gelmek istediği yeri, yapmak istediği işleri, gerçekleştirmek istediği kazançları başarı ihtiyacının

¹⁷⁰ Eren, **age**, 517.

¹⁷¹ Solmuş, **age**, 68.

¹⁷² Ergül, **age**, 84.

¹⁷³ Solmuş, **age**, 68.

¹⁷⁴ Eren, **age**, 517.

düzeyinin belirlediğinin üzerinde durulmuştur¹⁷⁵. Başarı ihtiyacı olan kişi bazı özelliklere sahiptir¹⁷⁶;

- Problemlerin çözümlerini üzerlerine alabilecekleri ve başarı isteklerinin engellenmeyeceği bir iş ortamı tercih ederler.
- Hesaplanabilir riskler alma eğilimindedirler ve ulaşılabilir gerçekçi hedefler belirlerler.
- İşlerini ne kadar iyi yaptıkları hakkında geri bildirim almak isterler.
- Amaçlarına ulaşmak için geniş kapsamlı planlar düzenlerler.

Başarı ihtiyacını ölçmek için kullanılan yöntemlerden biri Thematic Apperception Test (TAT)'tir. Ölçüm sırasında biçimlendirilmemiş resimler kullanılarak insanların test edilen birçok tepkisi uyandırılmaya çalışılır. Bu testte doğru ya da yanlış cevap olmadığı gibi insanları sınırlandıran seçeneklerde yoktur. Kişinin kendi dünyası algılanmaya çalışılır¹⁷⁷.

3.2.4 Locke Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen “Amaç Kuramına” göre davranışların temel nedeni kişilerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Belirlenen bu amaçlar, çalışanların motivasyon derecelerini de belirlemektedir. Buradan yola çıkarak teorinin ana fikrinin kişilerin kendileri için belirledikleri amaçların ulaşılabilirlik derecesi olduğu söylenebilir. Nitekim ulaşılması zor hedefler belirleyen kişiler, kolay ulaşılabilir nitelikteki amaçları belirleyenlere göre daha yüksek performans göstererek daha fazla motive olacaklardır¹⁷⁸.

Amaçlarla ilgili olarak üç özelliğin ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlar; amaçların açık olması, başarının gözlemlenebilir ve ölçülebilir olması anlamına gelen *belirginlik*, ulaşılacak istenen başarı düzeyi anlamına gelen *güçlük* ve amaçların birey tarafından benimsenmesi anlamına gelen *kabul derecesidir* ve her birinin motivasyonla doğrudan ilişkisi vardır¹⁷⁹.

¹⁷⁵ Fındıkçı, **age**, 385.

¹⁷⁶ Solmuş, **age**, 67.

¹⁷⁷ Dan Hellriegel, John W. Slocum, Jr. Richard W. Woodman, **Organizational Behaviour**, 7. Ed. (San Francisco: West Publishing Company, 1995), 179.

¹⁷⁸ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2001), 525-526.

¹⁷⁹ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, 2. bs. (İstanbul: Türmen Kitapevi, 2002), 455.

Yukarıda da belirtildiği gibi bu kuram bireyin bilinçli amaçlar seçtiği ve bu amaçların açık olduğu varsayımına dayanmaktadır. Ancak gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmemekte, söz konusu amaçların belirlenmesinde ve bunların uygulanmasında rasyonel davranmamaktadır. Hatta her birey koşulları kendi bakış açısı ile değerlendirmekte ve aynı koşullar altında farklı amaçlar belirleyebilmektedir. İş hayatında yöneticilerin her çalışanın amacını belirlemesi ve ona göre davranması mümkün olmamasına rağmen, örgütsel amaçlarla çalışanların amaçlarını bağdaştırmak anlamında teorinin yararlı ipuçları verdiği düşünülmektedir¹⁸⁰.

3.2.5 Alderfer ERG Kuramı

Motivasyonu ihtiyaçlara bağlı açıklayan bu kuramda, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi basitleştirilerek modern durumlara uyarlanmıştır. Alderfer'e göre ihtiyaçlar üçe ayrılmaktadır; varolma, ait olma ve geliştirme ihtiyacı. Bu ihtiyaçların baş harflerinin bir araya getirilmesi ile kuram ERG (VAG) adını almaktadır.

- | | |
|-----------------------------------|-------------|
| – Varolma (Existence) İhtiyacı | - alt düzey |
| – Ait olma (Relatedness) İhtiyacı | ↕ |
| – Gelişme (Growth) İhtiyacı | - üst düzey |

Varolma ihtiyacı Maslow'un teorisindeki temel ihtiyaçlara denk düşmektedir ve açlık, susuzluk, barınma gibi fizyolojik ve maddi isteklerle ilgilidir. Çalışma ortamlarında bunlar, ücret, ikramiye ve çalışma şartlarını kapsar. Ait olma ihtiyacı insanlar arasındaki ilişkiyi içermektedir ve Maslow'un güvenlik, sosyal ve bazı benlik ihtiyaçlarına benzemektedir. Gelişme ihtiyacı, Maslow'un kategorisindeki bazı benlik ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kişinin işinde yaratıcı imkanlara sahip olması ve kendisini gerçekleştirmesi ile ilgilidir¹⁸¹.

Alderfer'in geliştirdiği bu kuram, temelini oluşturan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden iki noktada ayrılmaktadır. Bunlardan ilki, ihtiyaçların üçe indirilmiş

¹⁸⁰ Eren, **age**, 522.

¹⁸¹ İnsankaynaklari.com içerik ekibi, “İşletmelerde Motivasyon”, www.insankaynaklari.com [10.03.2006].

olmasıyken diğeri bu ihtiyaçlar arasında bir sıralamanın olmamasıdır. Başka bir ifade ile kişinin herhangi bir zamanda bu üç basamakta yer alan ihtiyaçlardan herhangi birinin etkisiyle davranışlarını düzenleyebileceğİ görüşünü savunmaktadır. Ayrıca Alderfer'e göre, ihtiyaçların gideriliş düzeyi, bunlar arasındaki hiyerarşiyi de değıştirmektedir. Buna göre, bağıllık ihtiyaçları ne kadar giderilirse, varoluş ihtiyaçları; gelişme ihtiyaçları ne kadar giderilirse, bağıllık ihtiyaçları o kadar ön plana çıkmaktadır¹⁸².

3.3 Süreç Kuramları

3.3.1 Vroom Ümit (Bekleyiş) Kuramı

Victor Vroom tarafından geliştirilen bu kuram, iş ve görev başarısının büyük ölçüde ödüllendirilme beklentisine dayanan bir davranışın fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Bu modelle örgütsel davranışların nedenleri hakkında bilimsel bazı varsayımlar ve ödüllendirme temelli güdüleme için prensipler geliştirmiştir¹⁸³:

- Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler hem bireyin kişisel özellikleriyle hem de çevresel koşulların etkisiyle ilgilidir.
- Her insanın diğerlerinden farklı ihtiyaç, arzu ve amaçları vardır. Dolayısıyla çalışanlara verilecek ödüller onların ihtiyaçlarına yönelik olmalıdır.
- Birey göstereceğİ çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır.
- Başarı sonucunda çalışana verilecek ödüller, onun için bir değer ifade etmelidir.
- Birey çaba göstereceğİ takdirde istediğİ sonuçlara ulaşabileceğine inanmalıdır.

Vroom'a göre çalışanların yaptıkları iş karşılığında elde etmeyi düşündükleri bir performans beklentisi vardır ve eğer bu beklenti olumlu yöndeysen çalışana sonuca ulaşması için motive etmekte; aksi durumdaysa çalışanın daha fazla çalışma gayreti

¹⁸² Levent Önen, M.Burak Tüzün, **Motivasyon**, 1.bs. (İstanbul: Epsilon Yayınları, 2005), 40.

¹⁸³ İnsankaynaklari.com içerik ekibi, "Motivasyon ve Ödüllendirme", www.insankaynaklari.com [15.04. 2006].

içine girmesini engellemektedir¹⁸⁴. Buradan da anlaşıldığı gibi çalışanların belli bir iş için gayret etmeleri iki faktöre bağlıdır; Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi) ve bekleyiş.

Dolayısıyla bu durumun formülasyonu;

Motivasyon = Valens x Bekleyiş şeklinde gerçekleştirilebilmektedir.

Fonksiyon olarak tanımlanan modelin; valens, bekleyiş ve araçsallıktan oluşan üç kavramı vardır. *Valens*, bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtmektedir. Ödülün her çalışan üzerindeki etkisi ise farklılık göstermektedir; bazıları için çok önemli olan bir ödül diğer bazıları için çok değersiz olabilmektedir. Bu nedenle Valens, +1 ile -1 arasında değer alabilen bir değişken olarak kabul edilebilmektedir¹⁸⁵.

Bekleyiş; kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle sonuçlanacağı düşüncesi ile ilgilidir. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında değer alabilen bir değişken olarak kabul etmek mümkündür¹⁸⁶.

Araçsallık, kişinin arzulanan sonuçlara ulaşması halinde söz konusu durumun kendisi açısından sağlayacağı faydaya dair algısı olarak tanımlanmaktadır. Birinci derece sonuçlara, örgütsel amaçlara ulaşılması halinde, ikinci derece sonuçlara yani kişisel amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı önem taşımaktadır. Buna göre kişi ancak kendisi açısından faydalı olacak sonuçlara ulaşma yönünde çaba gösterecektir¹⁸⁷.

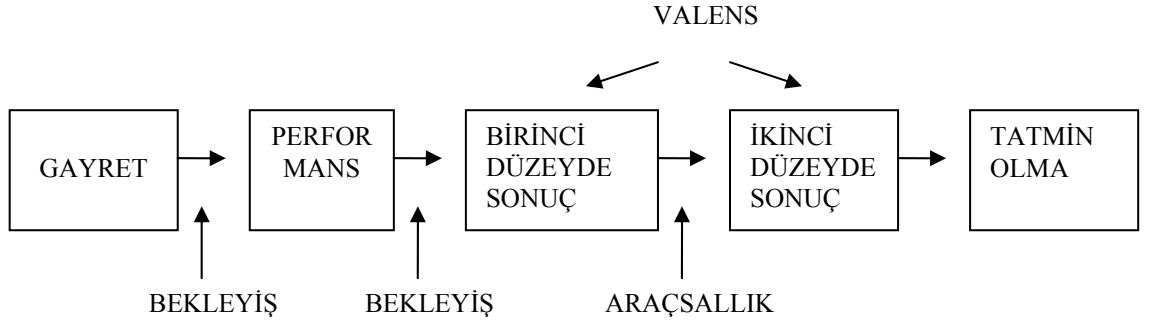
Bu kavramların kuramın bütününde nasıl yer aldığı Şekil 3.3.'de daha anlaşılır biçimde görülmektedir.

¹⁸⁴ Can Aktan, "Motivasyon Teorileri", www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm [05.04.2006].

¹⁸⁵ Koçel, **age**, 520.

¹⁸⁶ Ateş, **age**, www.merih.net/m27lid/wmetate.25.htm [15.04. 2006].

¹⁸⁷ Ataman, **age**, 448.



Şekil 3.3: Vroom Motivasyon Modeli

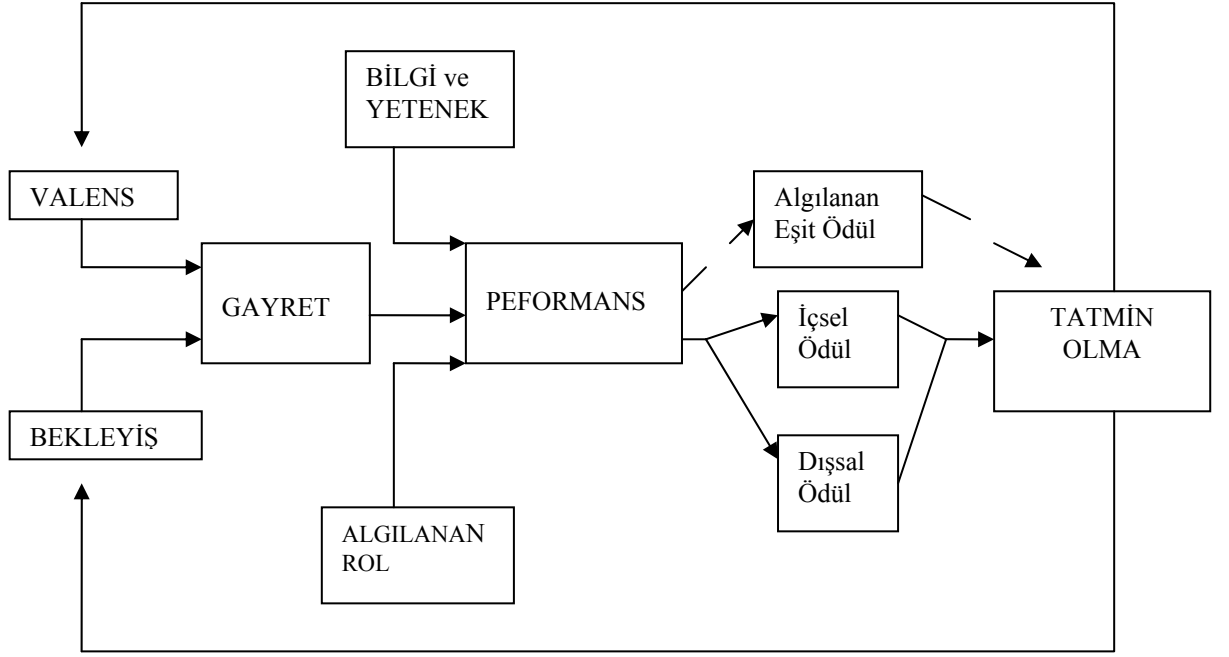
Koçel,age, 522.

3.3.2 Lawler ve Porter Modeli

Vroom'un Beklenti teorisinin Lyman Porter ve Edward Lawler tarafından daha kapsamlı hale getirilmesi ile oluşturulmuş bir modeldir. Porter-Lawler tarafından geliştirilen modelde yapılan en önemli ekleme; bireysel farklılıklar ve kişiliği içeren yetenek ve becerilerdir. Bunların modeldeki etkisi ise gayretle eş değer tutulmaktadır. Şekil 3.4'ten Vroom'un modeline yapılan bu eklemeler ve etkileri daha açık görülmektedir.

Porter-Lawler'in geliştirdiği modelde ileri sürülen ve diğer yaklaşımlardan farklı olan husus, bireyin belli bir performans düzeyine ulaştıktan sonra tatmin olduğudur¹⁸⁸.

¹⁸⁸ Önder Barlı, **Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar**, 1. bs. (İstanbul: Atlas Yayın ve Dağıtım, 2005), 40.



Şekil 3.4 Porter-Lawler Motivasyon Kuramı

Koçel, age,522.

Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilmektedir. Bu ödüller Vroom'un modelindeki gibi içsel veya dışsal olabilir. Modele eklenen ve esas önem taşıyan kısım ise, Algılanan Eşit Ödül değişkenidir. Buna göre çalışanlar kendi performansları ile başkalarının performanslarını kıyaslayarak nasıl bir ödül ile ödüllendireceklerini belirlemektedirler. Eğer çalışanın performansına ilişkin fiilen elde ettiği ödül ile algılanan eşit ödül arasında farklılık varsa bu durumda kişi tatmin olmayacaktır. Bu durum ise çalışanın bekleyişini etkileyecek ve tatmin olma derecesine göre valens ve beklenti etkilenecektir¹⁸⁹.

3.3.3 Adams Eşitlik Kuramı

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramının temeli adil olma kavramına dayandırılmaktadır. Buna göre çalışanlar, harcadıkları çabanın karşılığında elde ettikleri sonucu diğer çalışanların çaba - sonuç ilişkisi ile kıyaslamakta ve bir yargıya

¹⁸⁹ Eren, age, 522-523.

varmaktadırlar. Söz konusu yargı eşitlik ya da eşitsizlik olmakta ve bu durum çalışanın iş tatminini etkilemektedir¹⁹⁰:

$$\frac{\text{Bireyin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Bireyin Katkısı}} = \frac{\text{Diğerlerinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Diğerlerinin Katkısı}}$$

$$\frac{\text{Bireyin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Bireyin Katkısı}} < \frac{\text{Diğerlerinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Diğerlerinin Katkısı}}$$

$$\frac{\text{Bireyin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Bireyin Katkısı}} > \frac{\text{Diğerlerinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Diğerlerinin Katkısı}}$$

Eşitlik ya da eşitsizlik durumu ile karşılaşan çalışanın bazı davranış özellikleri gösterdiği görülmektedir¹⁹¹:

- İşe katkının, gösterilen çabanın arttırılıp azaltılması,
- Elde edilen sonucun değiştirilmesi,
- Çalışanın kendi çabası ve elde ettiği sonucu farklı biçimde algılaması,
- Çalışanın başkalarının çabası ve elde ettikleri sonuçları farklı biçimde algılanması,
- İş bırakma,
- Karşılaşmaya temel olan kriterleri değiştirme.

Eşitsizliğin ortaya çıkması önce çalışanın kendi ödülleri artırma çabasına girmesine neden olmaktadır, istediğine ulaşamadığında işletmeye sağladığı fayda ve değer azalmaktadır. Bunun yanı sıra eşitsizlik ortamı çalışanın psikolojisini de etkilemekte ve çalışma ortamında dedikodu ve yıpratma faaliyetlerinin oluşmasına neden olarak çalışanlar arasında gerginlik yaratmaktadır. Bu ortamın devam etmesi halinde çalışan ya işyerinden ayrılma kararı almakta ya da çalışma ortamındaki olumsuz sosyal ilişkiler nedeniyle yalnızlığa itilmektedir. Bu durumun ortadan kalması ise ancak çalışanın tüm çalışanlar arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inanması ile giderilebilmektedir¹⁹².

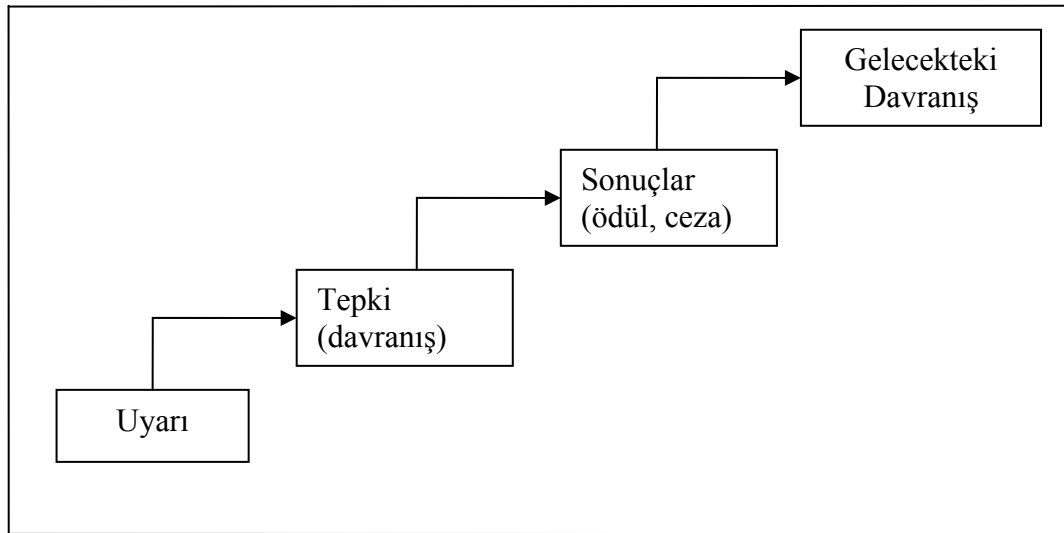
¹⁹⁰ Ataman, **age**, 450.

¹⁹¹ Ataman, **age**, 451.

¹⁹² Eren, **age**, 538.

3.3.4 Şartlandırma Kuramı

Şartlanma, klasik şartlanma ve sonuçsal şartlanma olarak psikolojide ikiye ayrılmıştır. Paulov'un köpeklerle yaptığı deneylere dayanan klasik şartlandırmada davranışlar belirli uyarıcılar tarafından harekete geçirilmekteyken motivasyon teorisi olarak ele alınan sonuçsal şartlandırma da; davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımı kabul edilmektedir.¹⁹³ Sonuçsal şartlandırmanın geliştirilmesinin temel nedeni, klasik şartlanma kuramının dayandığı uyarı-tepki ilişkisinin, tüm davranışların oluşmasına neden olarak gösterilememesidir. Başka bir ifade ile herhangi bir uyarı olmadan da herhangi bir davranış ortaya çıkabilmektedir. Burada önemli olan davranışın ne şekilde sonuçlanacağı ve kişinin elde ettiği durumu değerlendirerek ne şekilde davranacağına karar vermesidir.



Şekil 3.5 Şartlanma Süreci

Ataman, age, 452.

Sonuçların yorumlanması amacıyla Thorndike tarafından geliştirilen “Etki Kanunu”na göre kişi ancak haz aldığı davranışları tekrarlamakta diğerlerinden uzak durmaktadır. Örgütsel Davranışın gelişmesine olanak sağlayan bu kuram, özellikle iş dizaynında değişikliğe gidilemediği ve ödül sisteminde özendirici değişiklikler yapılamadığı durumlarda önem kazanmaktadır. Böyle koşullarda ödül ve ceza etkin bir motivasyon unsuru halini almaktadır.

¹⁹³ Ateş, age, <http://www..net/m2/lid/wmetate25.htm> [01.05.2006]

Motivasyon unsuru olarak karşımıza çıkan ödül; çalışanın yaptığı işi benimsemesi ve gurur duyması, takdir edilme, prestij, kabul edilme gibi içsel faktörler olabildiği gibi; prim, ikramiye, zam, terfi gibi dışsal faktörler de olabilmektedir. Motivasyonun olumsuz pekiştiricisi olan ceza ise çalışanın istenmeyen davranışı yinelemesine engel olmak amacıyla kullanılmaktadır. Ancak uygulamada çalışanı doğrudan cezalandırmak yerine yaptığı davranışın kurum tarafından hoş karşılanmadığı hissettirilmeye çalışılmaktadır¹⁹⁴. Bunun nedeni amaçlanan olumlu davranışları ödüllendirerek pekişmesini sağlamaktır.

3.4 Özendirme Araçları

3.4.1 Gelir

İşletmelerin ve işgörenlerin çalışmalarının temel nedeni ekonomik unsurlardır. Bu nedenle de gelir ve motivasyon arasındaki ilişki en çok araştırılan konulardan biri olmuştur. En önemli motivasyon araçlarından biri olarak kabul edilen gelir; hem çalışanın işletmeye giriş nedeni hem de işletmeye bağlılığını sağlayan en güçlü güdüdür. Çalışanın birçok ihtiyacının doyurulmasına olanak sağlamakla birlikte, çalışanların esas olarak gelire bakışları; benzer işte çalışan başkalarına farklı ücret ödenip ödenmediği noktasında şekillenmektedir.

Etkin bir motivasyon aracı olan gelir artışının hangi noktada optimal verim sağladığının ve ücret artışlarına ne zaman gidilmesi gerektiğinin belirlenmesi gerekmektedir. Başlangıçta iyi bir motivasyon faktörü olmakla birlikte, gelir artışının tek unsur olarak kullanılması halinde işletme bu duruma belli bir süre dayanabilecektir; özellikle de sürekliliği nedeniyle işletmeye ek maliyet yaratması halinde bu durum ortaya çıkacaktır¹⁹⁵. Motivasyon unsuru olarak işletmeler, özellikle eski gelir düzeyine alışmış olanları daha fazla çalıştırma noktasında, özendirme aracı olarak daha az gelir sağlama tehdidini de zaman zaman kullanmaktadırlar. Bu yöntemin daha çok istenilmeyen davranışların önlenmesi amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Söz konusu yöntemin ağırlıklı olarak kullanılmaması, özellikle çalışan üzerinde güven ve moral bozukluğu durumlarını yaratmamak içindir.¹⁹⁶ Gelir

¹⁹⁴ Ataman, **age**, 451-454.

¹⁹⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu , Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 1.bs. (Bursa: Ezgi Kitabevi,1995), 109-110.

¹⁹⁶ Eren, **age**, 508.

ya da geniş anlamı ile ekonomik özendiricilerin gerek olumsuz özendirici olarak kullanılması ile oluşan güven ve moral bozukluğunun oluşmasına meydan vermemek, gerekse çalışanın dinamizminden yararlanmak için her defasında daha fazla ücret verilmesinin zamanla yaratacağı mali yükün artması ile motivasyon politikasının başarısızlığa uğramasına engel olmak için gelirin özendirici unsur olarak kullanılması aşamasında; zaman, düzey ve sonuç unsurlarının iyi belirlenmesi gerekmektedir.

3.4.2 Güvenlik

Çalışanlar için önemli olan faktörlerden ikincisi olan güvenlik iki farklı boyutta incelenilmelidir. İlk boyut, kişiye özellikle kısa ve uzun vade de, geleceğe yönelik düşünce, plan ve amaçlara ulaşması yönünde sağlanan koşullar olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir ifade ile burada üzerinde durulan, herhangi bir nedenle çalışanın hastalanması, kaza geçirmesi, emekli olması ya da farklı sorunlarla karşılaşması gibi durumlarla ilgili çalışanların düşüncelerinin önemini ortaya koymaktır.

Güven faktörünün ikinci boyutu ise, çalışana güvenli bir çalışma ortamı sunma konusunda ortaya çıkmaktadır. İşgörenler, beraber çalıştıkları kişilere güvenmek isterler; aksi durumda huzurun olmadığı, etkin çalışmaya olanak sağlamayan bir ortam oluşacaktır. Bu durumsa çalışanların, söylenen her söze tereddütle yaklaşmasına, kendilerine getirilen eleştirileri, yapıcı bile olsa, şüpheyile dinlemelerine neden olacaktır. Böyle bir ortamın oluşması ise kuruluş amacı kâr elde etmek olan işletme için hiç istenilmeyen bir durum olacaktır. Oysa yaptıklarına güvenilen, kendisine güvenildiğini hisseden çalışan, daha iyi olmak için çaba sarf edecek ve işletmeninde amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacaktır. Bunu dikkate alan işletmeler çalışanlara kendilerini güvende hissettirecek ortamlar oluşturmaya önem vereceklerdir.

3.4.3 Yükselme Olanakları

Yükselme olanakları, güçlü ve somut özendirici unsurlardan biridir. Birçok çalışanın çalışma isteğinin temelinde yükselme beklentisi bulunmaktadır. Dolayısıyla bu beklentide çalışanların işe yönelmesinde motive edici bir rol oynamaktadır. Nitekim

Çalışanların kendi işlerinde gelişme, ilerleme ve yükselme istekleri de bu yönelişi etkilemektedir¹⁹⁷.

Çalışanın işinde zamanla uzmanlaşması, yaptığı işin ve sorumluluklarının rutinleşmesi; daha fazla yetki ve sorumluluk alarak çalışmak istemesini teşvik edecektir. İsteklerine ulaşma imkânının olması çalışanı motive ederken; yükselme olanağı olmayan çalışanın çalışma isteği de azalacaktır. Bu nedenle işletmeler çalışanlarına işlerinde gelişmelerine olanak sağlayacak kariyer planlaması yoluyla işletme içindeki gelişim çizgisini belirlemektedir. Bu planlama işletme için; hem çalışanın, hangi aşamada olduğunu görmesini sağlamak ve ilerlemek için daha fazla gayret göstermesini teşvik etmek açısından hem de işletmenin çalışanın bulunduğu ve hedeflediği pozisyon arasında yapması gerekenleri ortaya koyması açısından önemli yer teşkil edecektir.

3.4.4 Eğitim

alışanı motive etmenin en kolay yolu eğitimidir; ancak eğitimin gerçekleştirilmesinde dikkat edilmesi, üzerinde durulması gereken bazı hassas noktalar vardır. Öncelikle çalışanın eksiklikleri belirlenerek bunun giderilmesini sağlayacak eğitimler düzenlenmelidir. Bunu sağlamak amacı ile çalışana, kariyer planlama ya da performans değerleme yöntemleri ile elde edilen nesnel ölçütler dikkate alınarak eğitim saptaması yoluna gidilmektedir. Aksi bir durumun oluşması halinde; verilen eğitim çalışan ve işletme açısından hayal kırıklığı ile sonuçlanmaktadır.

Dikkat edilmesi gereken diğer bir husus, çalışana verilecek olan eğitimin tarzıdır. Bir başka ifade ile çalışana verilecek olan eğitimin iş başında mı yoksa iş dışında mı gerçekleştirileceğine karar verilmesi ve buna uygun ortamın oluşturulması ve gereklerinin yerine getirilmesidir; iş başı eğitiminde çalışana yetki devri yapılması gibi... Eğitimin bir başka boyutu olan üste bağlı çalışmalarda dikkat edilmesi gereken husus ise, çalışana ihtiyaç duyacağı bilgilerin bütününü aktarmaktır; aksi takdirde çalışan karşılaştığı sorunlarında etkisiyle işyerinde istenmediği düşüncesi iine girebilmektedir.

¹⁹⁷ Fındıkçı, **age**, 401.

Doğru ve işe yarar bir eğitim verildiğinde çalışanlar yeni bilgi ve beceriler kazanacak; işlerin daha hızlı ve kaliteli yapılabileceğini gözlemleyebilecek ve bunları öğrendikleri için özgüvenleri artacaktır. Özgüveni yüksek, bilgi seviyesi fazla olan çalışanın motivasyonu ise çok daha kolay sağlanmaktadır¹⁹⁸.

3.4.5 Statü

Statü en genel tanımıyla, bir kişiye toplumda başkalarının attettikleri değerlerden oluşan kavramdır¹⁹⁹. İşletme içinde yüklendiği karşılık ise çalışana hiyerarşik değil iş yapmasını teşvik edecek fonksiyonel statü sağlamaktır. Böylece çalışana yaptığı işin işletme için ne kadar önemli olduğu fikri verilmiş olmaktadır. Statü, başkaları tarafından değer verilme güdüsü ve saygınlıkla birleşerek kişinin faaliyetlerini etkilemektedir; ancak her çalışan için statünün karşılığı farklıdır. Bazıları için önemli olan unsurlar diğer bazıları için önemsiz ya da daha az değerli olabilmektedir. Bu nedenle çalışana sağlanacak statünün onun için ne anlam taşıdığını iyi belirlemek gereklidir²⁰⁰.

Statünün toplumdaki yansıması saygı şeklinde olmaktadır ve herkes için saygı elde etmek önemlidir. Bu nedenle hangi statüde olursa olsun herkes için takdir edilme ve yaptığı iş için önemli olduğunu hissetmek tatmin duygusu yaratmaktadır. Nitekim çalışanın bütün hayatı işletmede geçmediği için sosyal statü ve saygı ayrı bir öneme sahiptir. Bu nedenle iyi tanınan bir örgütte çalışmak ya da önemli görünen bir unvana sahip olmak başkaları tarafından çalışana atfedilecek olan statüyü olumlu etkileyeceği için her zaman istenen ve çaba gösterilen bir unsur olmuştur²⁰¹.

3.4.6 Kararlara Katılma Olanakları Sağlama

Günümüzde etkin motivasyon tekniklerinden biri olarak kabul edilen bu yöntemle çalışanın kararlarda söz sahibi olması sağlanarak eşit ve özgür bir tartışma temeli oluşturulmaktadır. Kararlara katılma, bir yandan alt kademelerde çalışanların etkisini genişletmekte diğer yandansa kuruluşun daha etken ve sağlıklı karar almasını ve işletmenin sorunlarını daha gerçekçi bir biçimde çözümlemesi sağlanmaktadır. Bununla birlikte kararlara katılma çalışan üzerinde güdüleyici bir etki yaparak

¹⁹⁸ Önen, *age*, 110-112.

¹⁹⁹ Eren, *age*, 512.

²⁰⁰ Sabuncuoğlu, Tüz, *age*, 118.

²⁰¹ Eren, *age*, 512-513.

doyum düzeylerini arttırmakta ve örgüt amaçlarını benimseyerek bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarına olanak sağlamaktadır²⁰².

Katılmanın temelinde yatan, çalışanın kendisini de etkileyen kararların alınmasında etkin rol oynamasının söz konusu kararları daha kolay benimseyip destekleyeceği düşüncesidir. Bu düşüncenin nedeni; çalışanın, sorunu ve onun temelinde yatan gerçekleri bildiğinin ve bu duruma en uygun kararın alınmasında katkısının olduğunun kabul edilmesidir. Motivasyonu arttırıcı faktörlerden biri olan kararlara katılmayla ilgili üzerinde durulması gereken en önemli husus uygulanma aşaması ile ilgilidir. Yapılan işlemin çalışanın motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yaratması; ancak uygulamanın göstermelik değil gerçekçi olması ile söz konusu olacaktır. Sadece temsilcilerin görüşlerini almak ve kararlara bir ölçüde dahil etmek gibi uygulamalardan kaçınarak, demokratik bir süreç geliştirmek çalışanların kararların desteklemeleri sağlanmalıdır²⁰³.

3.4.7 İletişim

Örgütün sürekliliğinin sağlanması açısından önemli bir yere sahip olan iletişim kanalları hem bilgi aktarımı hem de çalışanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi ise üç farklı iletişim kanalı ile sağlanmaktadır; yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay. Söz konusu iletişim kanallarının açık tutulması örgütün her aşamasında çalışan için motive edici niteliktedir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler getirebilmek çalışanlarda kendilerine değer verildiği hissini arttırmaktadır. Bununla birlikte çalışanların yöneticilerinin yanı sıra diğer çalışanlar ile de iyi ilişkiler içerisinde girmesi bu kanallar sayesinde olmaktadır. Örgüt içerisinde iyi ve insancıl ilişkilerin oluşması iletişim kanallarının ne kadar etkin çalıştığının göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu tarz bir ortamın yaratılması çalışanı etkin hareket etme konusunda özendirici nitelik taşıyacaktır. Bu kanalların örgüt amaçlarına uygun düşecek şekilde kullanılmasını sağlamak yöneticiler açısından özellikle önemlidir; çünkü ağlarının

²⁰² Milli Prodüktivite Merkezi, **Motivasyon, Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler**

Dizisi: No:11, (Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları): 13.

²⁰³ Sabuncuoğlu , Tüz, **age**, 126.

etkin olması yöneticinin; çalışanların görevlerini daha iyi düzenlenmesine ve denetlenmesine olanak sağlamaktadır²⁰⁴.

3.4.8 Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Işıklandırma, ısı, havalandırma, gürültü, makinelerin tasarım ve yerleştirilmesi vs... olarak sıralanabilecek olan fiziksel koşullar; geniş anlamı ile ergonomi bilimine girmektedir. Ergonomi ise kısaca, insanın biyolojik, psikolojik özelliklerini göz önünde bulundurarak; insan-makina-çevre uyumunun doğal ve teknik kurallarını araştıran, disiplinler arası araştırma, geliştirme ve uygulama çalışmaları şeklinde tanımlanmaktadır²⁰⁵. Fiziksel koşulların insanlar üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışan bir bilim dalının varlığından yola çıkarak işletmelerin çalışma ortamlarını çalışanların bu koşullardan en az düzeyde etkilenmelerini sağlayacak şekilde seçme ve düzenlemeleri gerektiği sonucuna varılmaktadır. Kar elde etme amacı ile kurulmuş olan işletmeler için çalışanların performans düzeyleri önemlidir; bu nedenle de çalışanların isteklerine önem vermeleri gerekir. Çalışma koşullarının yön ve biçimi istekleri doğrultusunda değiştirilen çalışanların etkinliklerinin artacağı kabul edilmektedir.

3.4.9 İşin Yapısına Yönelik Düzenlemeler

İşin yapısı ile ilgili düzenlemeler; iş zenginleştirme, iş genişletme ve iş rotasyonu şeklinde sayılabilmektedir.

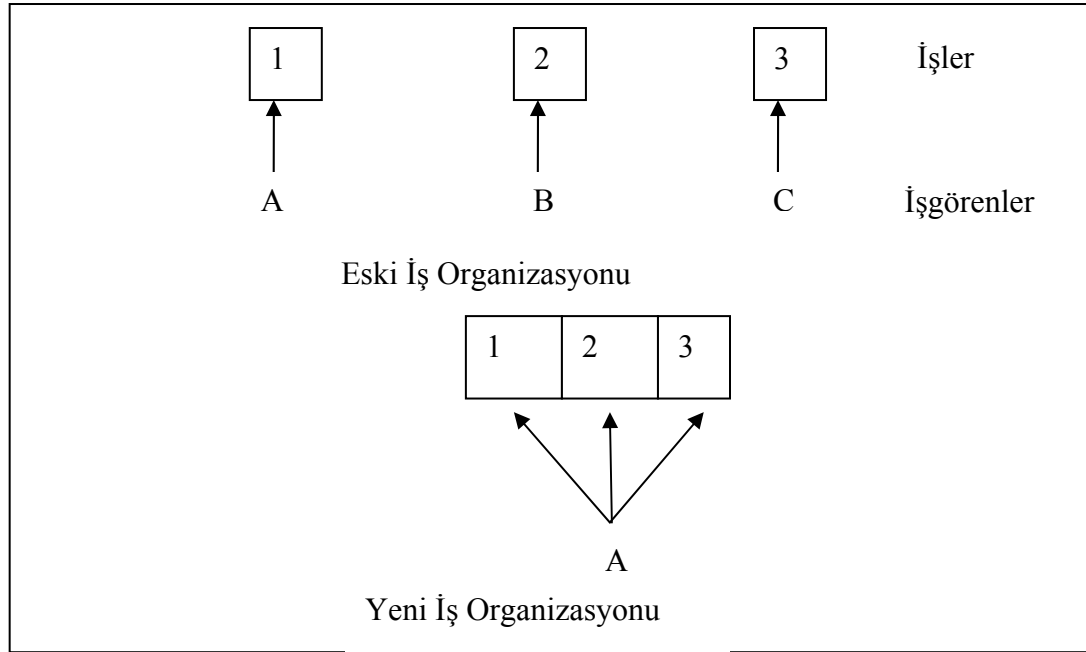
İş genişletme; çalışanın aynı seviyede daha fazla işi yürütmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu süreçte, birçok küçük iş bir araya getirilerek tek bir çalışanın bunu yapması sağlanmaktadır. Bu yöntem uygulamada iki şekilde gerçekleşmektedir; birincisi çalışana daha fazla görev ve sorumluluk vermekken, diğeri çalışanın yetkisini arttırarak bunu ilgili tüm çalışanlara duyurmaktır. Özellikle güç ve kontrol ihtiyacı olan kişiler için oldukça etkili bir yöntemdir. İş genişletmenin kuruma faydaları da söz konusudur; böylece çalışanların iş sahiplenmesi sağlanmaktadır. Bu durum ise iş yerinin sorumluluk sahibi çalışanlardan oluşmasına ve işletmenin

²⁰⁴ Motivasyon, 9; Sabuncuoğlu, Tüz, **age**, 127.

²⁰⁵ Aslı Nur Aygün ve Rahel Behar, **Endüstri Kuruluşlarında, Çalışma Ortamının Ergonomik Standartların Altında Olması, 1-3 Yıl Arası Çalışan, Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi**, Seminer Dersi Araştırma Projesi, (İstanbul, 2005), 3.

verimliliğinin artmasına olanak sağlamaktadır. Ayrıca çalışanın işine yönelik sıkıntısı azalarak memnuniyeti sağlanmakta işin monotonluğu da giderilmiş olmaktadır.²⁰⁶

Yöntemin uygulanması Şekil 3.6'dan daha net anlaşılacaktır.



Şekil 3.6: İş Genişletme

Sabuncuoğlu, Tüz, **age**,128.

İş zenginleştirme; ilk kez F. Herzberg tarafından kullanılmıştır; ona göre organizasyonda işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi gerekir. Ortamın geliştirilmesine yönelik uygulamalar ise; organizasyonda çalışanlara işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi-kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulması şeklinde sıralanabilmektedir²⁰⁷. Organizasyonları iş zenginleştirme yöntemini kullanmaya iten nedenlere bakıldığında çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Bunlar²⁰⁸;

- Çalışanların iş tatminini arttırmak,

²⁰⁶ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, Çalışanlarınızı Tatmin Etmek İçin Neler Yapıyorsunuz?, www.insankaynaklari.com [10.05.2006].

²⁰⁷ C.Can Aktan, "Demotivasyon: İşte Monotonluğun Önlenmesi" www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/demotivasyon.htm [20.04.2006].

²⁰⁸ Murat Yılmaz, "İş ve Çalışma Sistemlerinin Zenginleştirilmesi", **Çağın Polisi Dergisi**, s. 1 (Kasım 2002).

- Rutin haldeki işlerden kurtulmak için yeni olanaklar yaratmak,
- Performansı, iş tatmini ile beraber arttırmak,
- İyi beşeri ilişkiler geliştirmek,
- Yüksek standartlarda hizmet vermek,
- Sürekli iş katılımında bulunarak, yaratıcı olunmasını sağlamak şeklinde ifade edilebilir.

İş zenginleştirme, yatay ve dikey olarak iki farklı şekilde gerçekleştirilmektedir. Yatay iş zenginleştirmede, işin bir bütün olarak nasıl olması gerektiği önem kazanırken, dikeyde çalışana verilen görevin dışında başka herhangi bir sorumluluk yüklenmeyerek, görevin daha derinlemesine, daha özerk gerçekleştirilmesi önemli hale gelmektedir²⁰⁹.

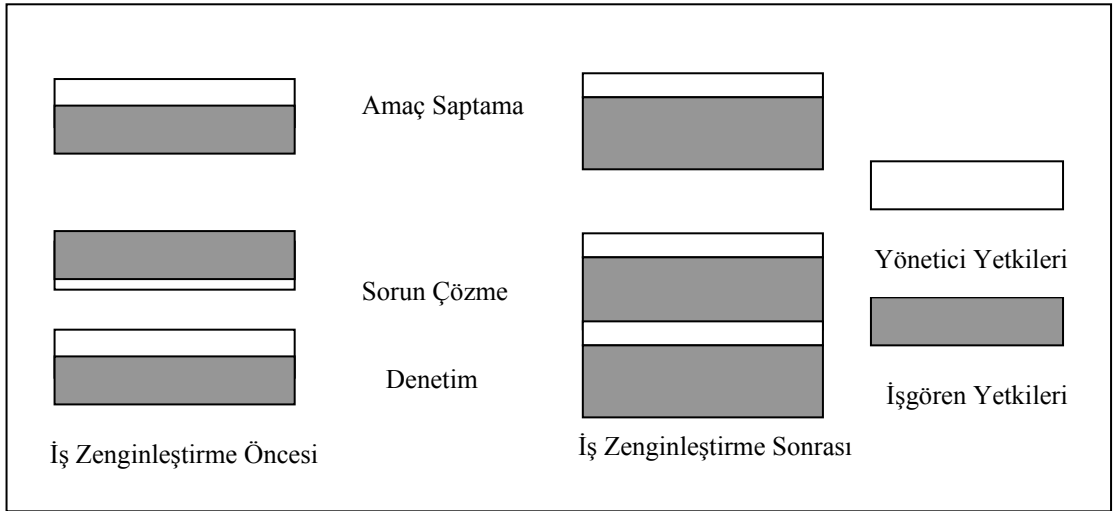
Bu sürecin uygulanması ile bazı sonuçlar elde edilmektedir. Bu sonuçlara ilişkin bir şirkette gerçekleştirilen uygulamalarda ulaşılan çıkarsamalar şu şekilde sıralamaktadır²¹⁰:

- Kalite ve etkinlik sağlanır.
- Ürünün maliyeti azalır.
- Çalışanların iş memnuniyeti artmıştır.

İş zenginleştirmenin uygulanışı Şekil 3.7'den daha iyi anlaşılmaktadır.

²⁰⁹ Didem Rodoplu, “BB, X ve Y Kuşaklarının Yönetim ve Yöneticilik Yaklaşımları”, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=252 [10.06.2006].

²¹⁰ Carrell ve diğerleri, *age*, 133.



Şekil 3.7: İş Zenginleştirme

Sabuncuoğlu, Tüz, age, 129.

İş Rotasyonu; çalışanların geçici sürelerle farklı departmanlarda ve işlerde görevlendirilmeleri anlamına gelmektedir. İşin monotonluğunu azaltmak ya da ortadan kaldırmak amacıyla kullanılan rotasyonun, hem çalışanlara hem de kuruma pek çok faydası bulunmaktadır. İlk olarak, çalışanları tekdüzelikten kurtaracağından, üretkenliğin artmasını sağlamaktadır; çalışanlar farklı işler yaptıklarından dikkatlerini toplamada güçlük çekmeyeceklerdir. Bununla birlikte; farklı alanlarda da kendilerini geliştirebilme imkanı bulan çalışanların, terfi etme şansları doğabilecektir. Kurum açısından bakıldığında çalışanların birbirlerinin yerini doldurabilme potansiyeline sahip olmaları, işlerin aksamamasını sağlamaktadır²¹¹.

İş rotasyonunun uygulanmasına bakıldığında; Japon işletmelerini batı işletmelerinden ayıran temel özelliklerden biri olduğu görülmektedir. Uygulama hem işçilere hem de tüm personele uygulanmaktadır (memur ve yöneticiler); böylece çalışanların şirketin tüm birimlerini tanıması ve çok yönlü yetişmeleri mümkün olabilmektedir. Özellikle yöneticilere uygulanan bu yöntem gelecekte şirkette söz sahibi olduklarında verecekleri kararlarda daha isabetli olmaları ve şirketi daha iyi yönetmelerine imkan tanımaktadır²¹².

²¹¹ İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, “Çalışanlarınızı Tatmin Etmek İçin Neler Yapıyorsunuz?”, www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5094 [10.06.2006].

²¹² Kadir Ardıç, Gültekin Yıldız, “Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi?” **Mimar ve Mühendis Dergisi**, s. 31 (Haziran-Temmuz-Ağustos, 2002).

Motivasyonu etkileyen faktörlere genel olarak bakıldığında tümünün hatta bu arada bahsedilmeyen daha birçok unsurun çalışanın motivasyonu üzerinde etkili olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Genel olarak faktörlerin etkisini değerlendirmek gerektiğinde; maddi ödüllerin daha çok çalışanların üretkenliğini, manevi unsurların, insanların işlerine, takım ve organizasyonlarına olan kişisel bağlılığını ve başarının, kendini gerçekleştirme duygusu sağlayarak üretkenliği güçlü biçimde etkilediği söylenebilir²¹³.

Bu bölümde, motivasyonun tarihsel gelişimi, tanımı ve önemi üzerinde durularak; motivasyonun gelişimini belirleyen kapsam ve süreç kuramları hakkında bilgi aktarılmıştır. Daha sonra motivasyonu etkileyen faktörlerden özellikle araştırmada önem kazananlar açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, araştırmanın uygulama alanı olan belediyelerdeki personel yapısına ve mevcut personel sistemi hakkında bilgi aktararak; performans değerlemenin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisine yönelik bir araştırmaya yer verilecektir.

²¹³ Hüseyin Yılmaz, “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon”, www.geocities.com/ceteris_paribus_tr2/h_yilmaz.htm [10.06. 2006].

4.PERFORMANS DEĞERLEME İLE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Değişen dünya şartları ve beraberinde getirdiği yönetim sistemlerinin etkisi, kâr amacı güden işletmelerin yanı sıra; daha geç ve daha dar bir alanda gerçekleşmekle birlikte; kamu yönetim anlayışı üzerinde de görülmektedir. İdari yapılanmanın bir parçası olan yerel yönetimler ve daha da özele inilirse belediyeler için de durum farklı değildir. Günümüzde birçok işletme için neredeyse vazgeçilmez sistemlerden biri haline gelen performans değerlendirme, belediyeler için yeni bir uygulama durumundadır. Bunun temel nedeni; idari teşkilatlanmanın değişime açık olmayan katı ve klasik bir yapıya sahip olması olarak gösterilebilir. Bununla birlikte belediyelerin mevcut personel sisteminin; ki sistem tüm devlet memurları için uygulananın aynıdır; bu uygulamayı desteklememesi de başka bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Devlet Memurları Kanunu'na göre personelin değerlendirilmesi sadece amirleri tarafından yılda bir kez doldurulan sicil raporları ile yapılabilmektedir. Uzun yıllar uygulanan sicillerin çalışanlardan gizli tutulması gerekliliği ise performans değerlemenin en önemli aşamalarından biri olan geri beslemenin yapılamamasına neden olmuştur. Bu olumsuz durumların yanı sıra performansın yerel yönetimler ve onun temel taşı olan belediyeler için de öneminin; 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda belediye başkanının ve belediye meclisinin görevlerinde belediye çalışanlarına yönelik performans değerlemenin yapılması ve takibi ile ilgili düzenlemeler yapılmasından anlaşılmaya başlandığı söylenebilir. Bununla birlikte mevcut durumda performans değerlemeye yönelik değişikliklerin uygulanmasına geçilmeden önce uygulamada olan performans değerlemenin çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemek gerekmektedir.

Bu düşünceden hareketle gerçekleştirilen çalışmada, performans değerlemenin çalışanların motivasyonu ile ilişkisi ortaya konularak, mevcut sisteme çalışanların bakışını belirlemek ve yapılabilecek değişiklikler hakkında öneri getirmek amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra çalışanların motivasyonunu ve beraberinde

performansları üzerinde etkili olan unsurların belirlenmesi sağlanarak yöneticilerin nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda anlamlı bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

Bu aşamada belediyelerde uygulanan personel sistemi hakkında bilgi vermek, gerek mevcut durumun daha iyi anlaşılması gerekse çalışmanın amacının anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

4.1.1 Belediyelerde Personel Sistemi

Belediyelerde ayrı, tek ve karma olmak üzere üç tür personel sistemi uygulanabilmektedir²¹⁴.

- Belediyeler ile merkezi idarenin personel yönetimi birbirinden farklıdır. “Ayrı personel” sistemi denilen bu yönteme göre, belediyeler personelini kendi istihdam etmektedir.
- “Tek personel” sisteminde belediye personeli ile merkezi idare personeli arasında fark bulunmamaktadır. Merkezi idare, kamu görevlilerini istediği kamu kurum ve kuruluşunda görevlendirilebilmektedir.
- Bir başka sistem “Karma personel” sistemidir. Bu sistemde çalışanlar belediyeler tarafından istihdam edilmektedir. Bununla birlikte belediyelerin personel yönetimi, merkezi idare tarafından yönlendirilmekte ve denetlenmektedir.

Türkiye’de uygulanan sistem, “tek personel sistemine yakın karma model sistemi”dir. Buna göre, belediye çalışanları da merkezi yönetimin çalışanlarına uygulanan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na tabidir.

Dolayısıyla Kamu personel sisteminin sahip olduğu tüm özellikler belediye personeli içinde aynı şekilde uygulanmaktadır.

Buna göre²¹⁵;

- Memurluk kapalı bir kariyer düşüncesine dayanmakta; bir başka ifade ile özel kesimle kamu kesimi arasında personel geçişleri kısıtlanmaktadır.

²¹⁴ Taylan Şanlı, Avrupa Birliği yolunda geçmişten Günümüze Belediye Personel Sistemi, **Türk İdare Dergisi**, s.449 (Aralık 2005): 162.

²¹⁵ Rûveyda Kızılboğa, “Belediyelerde Performans Yönetimi Sorunları ve Çözüm Önerileri”, (Yüksek Lisans Tezi ,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 56.

- Memurluğa girişte genel öğrenim esas alınmakta; özellikle geniş bir hizmet alanı için işe alınan kişilerin genel kültür bilgisi ölçülmektedir.
- Hizmete girişte merkezi sınav sistemi sonuçları dikkate alınmaktadır.
- Yükselmeler, kıdem ve öğrenim düzeyine göre yapılmaktadır.
- Aylık ve ücret, sınıf ve derece esasına göre düzenlenmektedir.
- Memurluk güvenceli bir statüdür.
- Memurluk gelenekçi ve şekilci bir statüdür; verimlilik, etkililik değerlerine çok fazla önem verilmemektedir.

4.1.2 Belediyelerde İstihdam Biçimleri

Belediye çalışanlarının istihdamına ilişkin ilk düzenleme 1930 yılında yürürlüğe giren 1580 sayılı kanun ile olmuştur. Bu kanunun devlet memuru-belediye memuru ayırımına dayanması belediye memurları için 1931 yılında “Belediye Memur ve Müstahdemleri hakkında Nizamname” çıkarılması ile çözümlenmiştir. Söz konusu tüzük ilk olarak 1943 yılında daha sonraysa 1965 yılında çıkarılan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK) çerçevesinde değiştirilmiştir. 1994 yılına gelindiğinde ise devlet memuru-belediye memuru ayırımının kaldırılması ile tüzük de yürürlükten kalkmıştır²¹⁶.

Belediyelerde 1960 öncesinde memur ve müstahdem olarak biçimlendirilen çalışanlar daha sonra; memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler olarak ifade edilen dörtlü bir istihdam şekline göre çalışmışlardır.

Devlet Memurları Kanunu’na göre, Memur; “Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilen personel”dir.

Sözleşmeli personel; “Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, kurumun teklifi üzerine Devlet Personel Dairesi ve Maliye Bakanlığı’nın görüşleri alınarak Bakanlar Kurulunca geçici olarak

²¹⁶ “Yerel Yönetimler Portalı”, www.yerelnet.org.tr, [30.05.2006].

sözleşmeli çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileri”dir.

2004 tarihli 5272 sayılı Belediye Kanunun 49. maddesinde; “Belediyede, norm kadroya uygun olarak çevre, sağlık, veterinerlik, teknik, hukuk, sosyal ve ekonomi, kültür ve sanat, bilişim, plânlama, araştırma ve geliştirme, eğitim ve danışmanlık alanlarında tabip, uzman tabip, veteriner, avukat, mühendis, çözümleyici ve programcı, mimar, ebe, hemşire, teknisyen, tekniker gibi ihtiyaç duyulan uzman ve teknik personel, süreleri seçim döneminin bitiminden itibaren otuz günü geçmemek üzere, sözleşme ile çalıştırılabilir;” şeklinde bir düzenleme yapılarak sözleşmeli personel için belirleyici unsurlar sıralanmıştır.

Geçici personel; “Bir yıldan daha az süreli veya mevsimlik hizmet olduğuna Devlet Personel Dairesi’nin ve Maliye Bakanlığı’nın görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırı içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimselerdir.”

İşçiler, 4857 sayılı İş Kanun’unda tanımlandığı şekliyle belediyelerde kullanılmaktadır. Buna göre; bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişi “işçi”dir.

Bu dört kategori uygulamada memurluk ve geçici işçilik yönünde kullanılmıştır. Tüm kamu çalışanları için alınan normkadro uygulaması kararı belediyelerde de çeşitli şekillerde yansımaları bulmuştur:

- Bakanlar Kurulu’nun 2000/1658 sayılı kararına ekli “Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Yapılacak Normkadro Çalışmalarında Uygulanacak Usul ve Esaslar”, RG: 20 Aralık 2000, 24266.
- 2001/39 sayılı Başbakanlık Genelgesi, RG: 11 Temmuz 2001, 24459.
- 2005 yılında yürürlüğü giren 5393 sayılı Belediye Kanunun 48 ve 49. maddeleri
- 5437 sayılı 2006 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu 23. maddesi
- 22/04/2006 tarihli 2006/9806 sayılı Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Normkadro İlke ve Standartlarına İlişkin Esaslar.

Normkadro uygulaması ile yapılmak istenen çalışanların yaptıkları işleri tanımlayarak, birbirine benzeyen işleri bir araya toplayıp iş sınıfları oluşturmaktır.

Böylece iş ve kadroların standartlaştırılması sağlanarak elde edilen bilgilerin mevcut sistemin eksikliklerini gidermek amacıyla kullanılması durumunda çok faydalı sonuçlar elde edilecektir. Bu karara yönelik getirilen bazı eleştiriler de söz konusudur. Eleştirilerin temelinde alınan kararın kariyer düzenine dayalı mevcut sistemi tasfiye etmek amacını taşıdığı düşüncesi yatmaktadır. Buna göre yapılacak değişiklikte Amerikan personel sisteminde olduğu gibi kamu özel ayırımı ortadan kaldırılarak, şirket istihdamı gibi bir istihdam anlayışı oluşturulacaktır. Oysa Avrupa sistemine yakın olan mevcut sistem kariyer düzenine dayanmaktadır. Kamu ile özel sektör istihdamları birbirinden farklı görülmekte kamunun kendine özgü esaslara göre düzenlenmesi anlayışı esas tutulmaktadır. Bununla birlikte sistem, istihdamda süreklilik esasına dayanmaktadır ki, Amerikan sistemine getirilen eleştiriler bu nokta da yoğunlaşmaktadır²¹⁷.

4.1.3 Personel Değerlendirme Aracı: Sicil Raporları

Personelin kendisinden beklenen görevleri yerine getiriş düzeyini belirlemek amacıyla yapılan değerlendirmelerin temeli ülkemizde 1965 tarihli 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve buna bağlı olarak çıkarılan kanun ve yönetmeliklerde düzenlenmiştir. Sicil kelime anlamı olarak; görevlilerin çalışma, başarı, davranış gibi durumlarının işlendiği dosya, şeklinde tanımlanmıştır²¹⁸. Sicil raporları, ilk olarak 1927 yılında kullanılmaya başlanmış olmakla birlikte bu tarihten itibaren bazı değişikliklere uğramış, ancak esas değişiklik 1986 yılında yapılmış ve bugün kullanılan halini almıştır. Günümüzde kullanılan sicil raporları; sicil amirlerinin; memurun genel durum ve davranışları hakkındaki düşünceleri, memurun mesleki ehliyeti hakkındaki notları, memurun yöneticilik ehliyeti hakkındaki notları (yalnız yönetici durumundaki memurlar için), yurtdışında görevli memurun ehliyeti hakkındaki notları başlıklı dört bölümden ve toplam yirmi dört sorudan (5 adedi yurtdışında görevli olanlar için) oluşmakta ve iki amir -gerekmesi halinde üç amir- tarafından doldurulmaktadır.

Ağırlıklı olarak 1965 yılından itibaren kamu çalışanlarının değerlendirilmesinde kullanılan sicil raporlarına ilişkin beklenen değişikliklerin zaman içerisinde

²¹⁷ Yerel Yönetim Araştırma ve Yardım Derneği, http://www.yayed.org/genel/bizden_detay.php?kod=207&tipi=9&sube=0 [06.06. 2006].

²¹⁸ Dil Derneği, **Türkçe Sözlük**, 1.bs (Ankara: Kurtuluş Basımevi, 1999), 1188.

gerçekleştirilmemesi sisteme yönelik eleştirilerin artmasına neden olmuştur. Sisteme yönelik getirilen eleştiriler şu şekilde sıralanabilir²¹⁹:

- Şahsiyet (ahlaki durum) değerlendirmesi, sicil notunu etkilemektedir; dört bölümden ilki olan şahsiyet değerlendirmesi, sicil notunun belirlenmesinden ayrı tutularak; çalışanın notu, mesleki durumuna göre verilmektedir. Bu durumun sakıncası; çalışanın dürüstlük, güvenilirlik gibi ahlaki unsurlara ne düzeyde sahip olduğunun sicilinde belirleyici olmamasıdır.
- Sorular net değildir; sicil raporların değerlendirilmesinde birçok maddede birden fazla ve çalışanın nitelik ve davranışlarının paralel olmayacağı ya da olamayacağı durumlar söz konusudur. Bu durum sicil amirini çelişkili durumları tek bir puanla değerlendirmek zorunda bırakmakta ve yöneticinin çalışanı değerlendirmede tüm sorular için geçerli olacak bir ortalama belirleyerek ona uygun cevaplar vermeye itebilmektedir.
- Sadece üst yönetici tarafından yapılan değerlendirme yetersizdir; değerlendirmecinin, çalışanı en iyi tanıyan ve yetenekleri konusunda en iyi gözlemleyen kişiler olması beklenmektedir. Yönetici çalışanın doğrudan gözlemleyemiyorsa, çalışanı ile çok fazla muhatap olamıyor ya da onu hiç tanımıyorsa bu durumda çalışan hakkında sağlıklı bilgi edinmek amacıyla yapılan değerlendirme amacına ulaşamayacaktır.
- Değerlendirmeler davranışlara yönelik değildir; yöneticinin gözlemleyebileceği çalışanın davranışlarıdır; ancak sorulan sorular çalışanın duygu, bağlılık, fikri, heyecanı ya da yeteneği ile ilgilidir. Bu nedenle davranışlara yönelik bir uygulama daha doğru olacaktır.
- Bütün sorular eşit ağırlıklıdır; sicil notunun oluşmasında bütün sorulara verilen cevapların eşit ağırlıklı ortalamasının alınması; temel niteliklerin önemini ortadan kaldırmaktır.
- Uygulamadaki etkinliğini kaybetmiştir; bugün değerlendirmenin geldiği nokta, çalışanın beklenen düzeyde, niteliklerini objektif şekilde

²¹⁹ Bünyamin Özgür, “Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı”, **Maliye Dergisi**, s.145 (Ocak-Nisan 2004).

değerlendiremediğidir. Bunun en belirgin örneği; olumsuz sicil sahibi kişilerin etkin pozisyonlara atanabilmesi olarak gösterilebilmektedir.

Çalışanların performanslarının belirli periyotlarla takip edilmesini sağlayan sicillerin işleyişine ilişkin bir başka eleştiri de tüm çalışanlar için aynı formların kullanılmasına ilişkindir. Söz konusu formlar, çalışanların işlerindeki başarı düzeylerini ölçen görevsel ölçütlerden çok çalışanın işyeri, iş düzeni ve iş arkadaşlarına uyumu ile amirine/emirlerine riayeti gibi, “kişilik” yönünü değerlendiren sorulardan oluşmaktadır. Buna rağmen her görevin; tanımı, değerlendirmesi ve nitelikleri birbirinden çok farklı olmasına karşın yıllardır aynı şekilde; standart bir formla değerlendirilmesi doğru değildir²²⁰. Yakın zamana kadar çalışanların sicillerini öğrenememeleri değerlendirmenin çalışan açısından motive edici niteliğini önemli düzeyde azaltırken; bugün çalışana sadece not olarak sicilinin belirtilmesi ise bu özelliğini karşılayamamaktadır.

4.2 Araştırmanın Hipotezleri

4.2.1 Hipotezler ve Varsayımlar

Araştırmada kullanılacak olan veri toplama aracının (anket formu) araştırma amacına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşıdığı kabul edilmektedir. Veri toplama aracının benzer çalışma koşullarına sahip bir örneklem üzerinde uygulanacağı varsayılmaktadır.

Araştırma ana, alt, demografik değişkenlere ilişkin hipotezler ile büyükşehir - ilçe belediyesi karşılaştırmasına dayanan hipotezlerden oluşmaktadır.

Ana Hipotez

H₁: Performans değerlemenin kullanılması ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Performans değerlemenin kullanılması ile çalışanın motivasyonunu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Alt Hipotezler

²²⁰ Ayşe Yıldız, “Kamu Yönetiminde Gizlilik Yönüyle Personel Başarım Değerlendirmesi”, **Türk İdare Dergisi**, s. 418 (Mart 1998), 188.

H₁: Çalışanın performansının ödüllendirilmesi ile motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanın performansının ödüllendirilmesi ile motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Performans değerlendirme sonuçlarının çalışana açıkça iletilmesi ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Performans değerlendirme sonuçlarının çalışana açıkça iletilmesi ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Değerlemecilerin çalışanlara objektif yaklaşması ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Değerlemecilerin çalışanlara objektif yaklaşması ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Standartların çalışanın bilgi ve becerilerine uygun olması ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Standartların çalışanın bilgi ve becerilerine uygun olması ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler

H₁: Performans değerlemenin kullanımına ilişkin çalışan tutumu yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₀: Performans değerlemenin kullanımına ilişkin çalışan tutumu yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Performans değerlemenin kullanımına ilişkin çalışan tutumu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₀: Performans değerlemenin kullanımına ilişkin çalışan tutumu cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Performans değerlemenin kullanımına ilişkin çalışan tutumu unvana göre farklılık göstermektedir.

H₀: Performans değerlemenin kullanımına ilişkin çalışan tutumu unvana göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Performans değerlemenin kullanımına ilişkin çalışan tutumu çalışma suresine göre farklılık göstermektedir.

H₀: Performans değerlemenin kullanımına ilişkin çalışan tutumu çalışma suresine göre farklılık göstermemektedir.

Performans Değerleme ve Motivasyon Süreçlerine İlişkin Büyükşehir - İlçe Belediyesi Karşılaştırması

H₁: Performans değerlemenin kullanılması ile büyükşehir ve ilçe belediyesi çalışanlarının motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Performans değerlemenin kullanılması ile büyükşehir ve ilçe belediyesi çalışanlarının motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Büyükşehir ve ilçe belediyesi çalışanlarının performansının ödüllendirilmesi ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Büyükşehir ve ilçe belediyesi çalışanlarının performansının ödüllendirilmesi ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Performans değerleme sonuçlarının çalışana açıkça iletilmesi ile büyükşehir ve ilçe belediyesi çalışanlarının motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Performans değerleme sonuçlarının çalışana açıkça iletilmesi ile büyükşehir ve ilçe belediyesi çalışanlarının motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Değerlemecilerin alışanlara objektif yaklaşması ile büyükşehir ve ilçe belediyesi çalışanlarının motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Değerlemecilerin alışanlara objektif yaklaşması ile büyükşehir ve ilçe belediyesi çalışanlarının motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Standartların çalışanın bilgi ve becerilerine uygun olması ile büyükşehir ve ilçe çalışanlarının motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Standartların çalışanın bilgi ve becerilerine uygun olması ile büyükşehir ve ilçe çalışanlarının motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

4.2.2 Araştırmanın Modeli ve Kısıtları

Araştırmada performans değerlendirme ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkinin belediyelerde karşılaştırılmasına yönelik tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmaktadır.

Bu araştırmada zaman, mekan ve finansal kaynak sınırlılığı nedeniyle İstanbul'da faaliyet gösteren Büyükşehir ve bir ilçe belediyesinde çalışan memur ve sözleşmeli memurlar arasında, belirli müdürlüklerde çalışan personel üzerinden veri toplanmıştır.

4.2.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmaya veri toplamak amacıyla kullanılacak olan anket formu, araştırmacı tarafından tez danışmanı yardımıyla; daha önce Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Prof. Dr. Canan Çetin danışmanlığında Necati Yalçın tarafından hazırlanan “Performance Appraisals and Motivation Relationship” adlı tezin anket formu revize edilerek hazırlanmış olup güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Gerçekleştirilen Cronbach Alpha testine göre, araştırmada kullanılan performans değerlendirme ölçeğinin güvenilirlik oranı 0,915; motivasyon ölçeğinin ise 0,917 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu oranlar anket sorularına verilen cevapların güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.²²¹

Kullanılan anket; demografik bölümü ve araştırmanın yapılaş amacına yönelik hazırlanmış soruların yer aldığı iki ana bölümden oluşmaktadır. Anketin giriş kısmında çalışanların; yaş, cinsiyet, medeni durumu, unvanı, eğitim durumu gibi demografik bilgiler elde etmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Anketin birinci bölümünde çalışanların organizasyonda uygulanan performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutumlarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış yirmi altı adet ifade yer almaktadır. Söz konusu ifadeler; “kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum” olmak üzere beşli Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Çalışanın bu ifadeler doğrultusunda beşli skalada yer alan ve kendisine en uygun olan yanıt işaretlemesi istenmektedir.

²²¹ Şeref Kalaycı vd., **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 1.bs, (İstanbul: Asil Yayın, 2005), 405.

Anketin ikinci bölümünde çalışanların, motivasyona ilişkin tutumlarına yönelik olarak hazırlanmış yirmi dört ifade; ilk bölümde olduğu gibi beşli Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışanlardan, kendi durumlarını göz önüne alarak skalada yer alan en uygun olan cevabı işaretlemesi istenmiştir.

4.2.4 Örneklem Alanı

Araştırmanın örneklemini; İstanbul ili Büyükşehir belediyesi ve bir ilçe belediyesinde çalışan memur ve sözleşmeli memurlar olarak seçilmiştir. Bu amaçla 4779 memur ve sözleşmeli memura sahip olan Büyükşehir belediyesinde 110 çalışana; 302 memur ve sözleşmeli memurdan oluşan ilçe belediyesinde ise 61 çalışana - toplam 171 çalışana - konuyla ilgili anket uygulanmıştır. Araştırma Büyükşehir ve ilçe belediyelerinin örgütlenme yapılarındaki farklılık nedeniyle dört birim bazında (1.Gelirler Müdürlüğü, 2.Yazı İşleri Müdürlüğü, 3.İmar ve Planlama Müdürlüğü, 4.Zabıta Müdürlüğü) 200 kişiye uygulanmış; geçerli olan 171 anket formu üzerinden değerlendirme gerçekleştirilmiştir.

Birer yerel yönetim birimi olan büyükşehir ve ilçe belediyeleri kuruluş olarak farklı kanunlara tabi olmalarına rağmen çalışanları kamu personeli olduğu için aynı kanunlara tabidir. Bu nedenle çalışanlara uygulanan değerlendirme aynı şekilde yılda bir kez sicil amirleri tarafından verilen değerlendirme notu şeklindedir ve kamu çalışanlarının Devlet Memurları Kanunu'na tabi olmaları nedeniyle aldıkları notlar, performans değerlendirme sisteminin ödüllendirme özelliğinden uzak olarak gerçekleştirilmektedir.

4.2.5 Veri Analiz Teknikleri

Anketten elde edilen veriler, SPSS (12.0 versiyonu) ortamında; frekans, χ^2 , Mann Withney U ve Kruskal Wallis testlerine tabi tutularak analiz edilmiştir. Frekans testi ile ankete katılanların verdiği cevaplar tablolar halinde sunulurken; χ^2 , Mann Withney U ve Kruskal Wallis testleri ile belirlenen hipotezlerin kabul edilip edilmediği incelenmiştir.

4.3 Bulgular ve Yorumlar

Bu araştırmada performans değerlendirme ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Çalışanların anket sorularına vermiş oldukları cevaplara ilişkin gerçekleştirilen analiz ve yorumlar aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır.

4.3.1 Çalışanların Demografik Bilgileriyle İlgili Frekans Dağılımları

Aşağıda yer alan ilk yedi tabloda çalışanların; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, çalışma süresi, unvanı, iş yerindeki süresi ile ilgili frekans dağılımları ortaya konulmuştur.

Tablo 4.1: Çalışanların Yaş Dağılımlarına İlişkin Frekans Tabloları

N	Valid	171
	Missing	0
Mean		4.5029
Median		5.0000
Mode		6.00
Std. Deviation		1.44048

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20'DEN AZ	1	.6	.6	.6
	20-25 ARASI	19	11.1	11.1	11.7
	26-30 ARASI	29	17.0	17.0	28.7
	31-35 ARASI	29	17.0	17.0	45.6
	36-40 ARASI	30	17.5	17.5	63.2
	40'DAN BÜYÜK	63	36.8	36.8	100.0
	Total	171	100.0	100.0	

Ankete katılan çalışanların büyük kısmının 40'dan büyük yaş grubu içerisinde yer aldığı görülmektedir. Bununla birlikte 26-40 aralığındaki çalışan dağılımının oran olarak birbirine çok yakın olması ve bu alanda yer alan dağılımının %51,5 olması

asında çalışanların ağırlıklı olarak bu aralıkta olduğunu göstermektedir. 25 yaş altındaki çalışanların toplam çalışan sayısının %11,7'lik kısmını oluşturması yeni çalışan alımının sınırlıda olsa devam ettiğini göstermektedir. Çalışanların yaş dağılımının gençleşmesi özellikle kamu kurumlarında uygulanmaya başlanan norm kadro esasları ile zorlaşmıştır.

Tablo 4.2:Çalışanların Cinsiyeti İle İlgili Frekans Tabloları

N	Valid	171
	Missing	0
Mean		1.5673
Median		2.0000
Mode		2.00
Std. Deviation		.49691

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KADIN	74	43.3	43.3	43.3
	ERKEK	97	56.7	56.7	100.0
	Total	171	100.0	100.0	

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi ankete katılanların dağılımında fark çok olmamakla birlikte erkek çalışanlar çoğunluğu oluşturmaktadır. Ankete cevap veren “171” kişinin %56,7’lik kısmını erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 4.3: Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Tabloları

N	Valid	171
	Missing	0
Mean		1.7076
Median		2.0000
Mode		2.00
Std. Deviation		.52793

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BEKAR	53	31.0	31.0	31.0
	EVLİ	117	68.4	68.4	99.4
	5.00	1	.6	.6	100.0
	Total	171	100.0	100.0	

Tablo 4.3’de çalışanların %68,4’lük gibi büyük kısmını evli çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 4.4: Çalışanların Öğrenim Durumlarına İlişkin Frekans Tabloları

N	Valid	171
	Missing	0
Mean		3.6023
Median		4.0000
Mode		4.00
Std. Deviation		.73147

Tablo 4.4 - devam

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ILKOKUL	4	2.3	2.3	2.3
	ORTAOKUL	4	2.3	2.3	4.7
	LISE	57	33.3	33.3	38.0
	UNIVERSITE	97	56.7	56.7	94.7
	LISANSUSTU	9	5.3	5.3	100.0
	Total	171	100.0	100.0	

Çalışanların %56,7'lik kısmını üniversite mezunları oluşturmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasında seçilen birimlerin teknik nitelikli olmasının payı büyük olmakla birlikte, belediye çalışanlarının da kamu çalışanları gibi merkezi sınav sistemi ile atanmalarının da etkisi söz konusudur.

Tablo 4.5 Çalışanların Meslek Sürelerine İlişkin Frekans Tabloları

N	Valid	171
	Missing	0
Mean		4.0994
Median		5.0000
Mode		5.00
Std. Deviation		1.32245

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 YILDAN AZ	5	2.9	2.9	2.9
	1-3 YIL	35	20.5	20.5	23.4
	4-6 YIL	6	3.5	3.5	26.9
	7-9 YIL	17	9.9	9.9	36.8
	10 YILDAN FAZLA	108	63.2	63.2	100.0
	Total	171	100.0	100.0	

Tablo 4.5’den anlaşıldığı üzere çalışanların %63.2’lik gibi büyük bir kısmı 10 yıldan daha fazla süredir belediyede çalışmaktadır. Kamu çalışanlarının iş güvencesine sahip olmaları, 10 yıldan daha uzun süreli çalışan sayısının bu düzeyde yüksek olmasını olağan kılmaktadır.

Tablo 4.6: Çalışanların Unvanlarına İlişkin Frekans Tabloları

N	Valid	171
	Missing	0
Mean		2,1754
Median		2,0000
Mode		2,00
Std. Deviation		,68056

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	YONETICI	27	15,8	15,8	15,8
	MEMUR	87	50,9	50,9	66,7
	DİĞER	57	33,3	33,3	100,0
	Total	171	100,0	100,0	

Çalışanların 50.9’luk büyük kısmını memurların oluşturduğu Tablo 4.6’dan görülmektedir. Çalışanlar, farklı birimlerde çalışmalarına rağmen genel bir tanımlama olan memur kavramını kullanırlarken, teknik birimlerde çalışanlar ise sahip oldukları unvanlarını kullanmışlardır.

Tablo 4.7: Çalışanların İşyerindeki Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Tabloları

N	Valid	171
	Missing	0
Mean		3.7018
Median		4.0000
Mode		5.00
Std. Deviation		1.45074

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 YILDAN AZ	10	5.8	5.8	5.8
	1-3 YIL	47	27.5	27.5	33.3
	4-6 YIL	11	6.4	6.4	39.8
	7-9 YIL	19	11.1	11.1	50.9
	10 YILDAN FAZLA	84	49.1	49.1	100.0
	Total	171	100.0	100.0	

Tablo 4.7’de meslek süresi ile işyeri süresi arasında oluşan yaklaşık %14.1’lik farkın ortaya çıkma nedeni olarak, araştırmanın örnekleminde yer alan çalışanların uzmanlık alanları nedeniyle memur sıfatlarının farklılaşması dolayısıyla meslek hayatlarının başlangıç aşamasında değil de, daha sonra belediyelerde çalışmaya başlaması olarak açıklanabilir.

4.3.2 Performans Değerleme ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular

Bu bölümde, performans değerlendirme ile çalışanların motivasyonu arasında ilişki olup olmadığı; eğer ilişki var ise hangi kriterin etkili olduğu λ^2 , Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri ile ölçülmeye çalışılmıştır. Bu amaçla yukarıda belirtilen hipotezlere ilişkin sonuçlar değerlendirilmiştir.

4.3.2.1 Ana Hipotez

H₁: Performans değerlemenin kullanılması ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.8: Performans Değerlemenin Kullanımı ile Motivasyon Arasındaki İlişkisi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1645.354(a)	1449	.000
Likelihood Ratio	651.274	1449	1.000
Linear-by-Linear Association	74.590	1	.000
N of Valid Cases	171		

Tablo 4.8'deki p değerinin 0,05'den küçük çıkması H₁ hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Buna göre performans değerlemenin kullanılması ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bir başka ifade ile çalışanlar, performanslarının değerlendirildiğine inandıklarında, motivasyonları bundan etkilenmektedir. Yapılan değerlendirme özel sektör için önemli konulardan biri olan performans ve motivasyon ilişkisinin aslında bir kamu kurumu olan belediyelerde çalışanlar için de önemli olduğunu göstermektedir.

4.3.2.2 Alt Hipotezler

H₁: Çalışanın performansının ödüllendirilmesi ile motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.9 Performansın Ödüllendirilmesi ile Motivasyon Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	199.998(a)	96	.000
Likelihood Ratio	176.153	96	.000
Linear-by-Linear Association	53.572	1	.000
N of Valid Cases	171		

Tablo 4.9'a göre H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Performansın ödüllendirilmesi ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Başka bir ifade ile çalışanlar, performanslarının ciddi ve doğru olarak değerlendirildiğine inandıklarında; yapılan değerlemenin ödüllendirilme ile sonuçlanması için çaba harcayacak ve motivasyonları bu durumdan etkilenecektir.

H_1 : Performans değerlendirme sonuçlarının çalışana açıkça iletilmesi ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.10: Sonuçların Açıkça İletilmesi ile Motivasyon Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	535.173(a)	504	.163
Likelihood Ratio	387.189	504	1.000
Linear-by-Linear Association	73.912	1	.000
N of Valid Cases	171		

Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara açıkça iletilmesi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu hipotezi, analiz sonucunda $p > 0.05$ değerine ulaşılmış olması ile reddedilmiştir. Çalışanların bu beklentilerinin; değerlemenin, sadece sicil raporlarından ibaret olduğu belediyelerde, sonuçların performans değerlemenin geri bildirim özelliğine uygun olmayan sayısal veriler şeklinde açıklanması nedeniyle karşılandığını söylemek çok doğru olmayacaktır. Belediye

alışanlarının sicile olan güvenleri düşünülecek olduğunda bu durum daha net anlaşılacaktır.

H₁: Değerlemecilerin alışanlara objektif yaklaşması ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.11 Değerlemecilerin Objektifliği ile çalışanın Motivasyonu Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	80.500(a)	48	.002
Likelihood Ratio	80.279	48	.002
Linear-by-Linear Association	26.984	1	.000
N of Valid Cases	171		

Tablo 4.11’de p değerinin 0,05’den küçük olması; değerlemecilerin objektif olması ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu; çalışanların değerlemecilerin objektif değerlendirme yaptığını düşündüklerinde motivasyonlarının bu durumdan etkileneceğini göstermektedir. Bir başka ifade ile çalışanın performansı ile ilgili yapılan değerlendirme, ancak çalışan değerlemeciye güvendiği takdirde motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir. Bu ilişki bir önceki hipotezi de desteklemektedir.

H₁: Standartların çalışanın bilgi ve becerilerine uygun olması ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.12 Standartların Uygunluğu ile çalışanın Motivasyonu Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	52.796(a)	16	.000
Likelihood Ratio	48.455	16	.000
Linear-by-Linear Association	20.778	1	.000
N of Valid Cases	171		

Tablo 4.12’ye göre H_1 hipotezi kabul edilmiştir; buna göre performans değerlendirme standartlarının çalışanın bilgi ve becerilerine uygun olması ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerin, yaptıkları işe ilişkin belirlenen performans değerlendirme standartları ile uyumlu olması; çalışana yapması gerekenler hakkında bilgi verdiği kadar, yaptığı işten sorumlu olacağı hissini vererek daha ciddi çalışmasını sağlayabilir.

4.3.2.3 Performans Değerleme ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotezler

H_1 : Performans değerlemenin kullanımına ilişkin çalışan tutumu yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.13: Performans Değerlemenin Kullanımı ile Yaş İlişkisi

	YAS	N	Mean Rank
kul.ort	20'DEN AZ	1	37.00
	20-25 ARASI	19	98.03
	26-30 ARASI	29	91.10
	31-35 ARASI	29	87.00
	36-40 ARASI	30	93.12
	40'DAN BÜYÜK	63	76.95
	Total	171	

	kul.ort
Chi-Square	5.170
df	5
Asymp. Sig.	.396

Analiz sonucunda elde edilen p değeri 0,05’den büyük olduğu için H_1 hipotezi reddedilmiştir. Elde edilen verilere göre, performans değerlemenin kullanımına ilişkin çalışan tutumu yaşa göre farklılık göstermemektedir; genel olarak çalışanların tutumunun elde edilen 3,08’lik ortalama değer ile olumlu yönde olduğu söylenebilir.

H₁: Performans değerlemenin kullanımına ilişkin çalışan tutumu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.14 Performans Değerlemenin Kullanımı ile Cinsiyet İlişkisi

	CINSİYET	N	Mean Rank	Sum of Ranks
kul.ort	KADIN	74	77.17	5710.50
	ERKEK	97	92.74	8995.50
	Total	171		

	kul.ort
Mann-Whitney U	2935.500
Wilcoxon W	5710.500
Z	-2.042
Asymp. Sig. (2-tailed)	.041

Yapılan analiz sonucunda elde edilen p değerinin 0,041 olması H₁ hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Performans değerlemenin kullanılmasına ilişkin çalışan tutumu cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Erkek ve kadın çalışanların sayıları arasında çok büyük bir farklılık olmamakla birlikte erkek çalışanların performans değerlemenin kullanımına daha olumlu yaklaştığı söylenebilir.

H₁: Performans değerlemenin kullanımına ilişkin çalışan tutumu unvana göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.15: Performans Değerlemenin Kullanımı ile Unvan İlişkisi

	UNVAN	N	Mean Rank
kul.ort	YONETICI	27	82.30
	MEMUR	87	88.11
	DİĞER	57	84.54
	Total	171	

Tablo 4.15 - devam

	kul.ort
Chi-Square	.361
df	2
Asymp. Sig.	.835

H₁ hipotezi p > 0,05 olması nedeniyle reddedilmiştir. Bir başka ifade ile performans değerlemenin kullanılmasına ilişkin çalışan tutumu unvana göre farklılık göstermemektedir. Yönetici, memur ve diğer çalışanların mevcut sisteme bakışları 3,08 değeri ile kararsızla yakın olmakla birlikte olumlu yönde benzerlik göstermektedir.

H₁: Performans değerlemenin kullanımına ilişkin çalışan tutumu çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.16: Performans Değerlemenin Kullanımı ile Çalışma Süresi İlişkisi

	ISYERİ SÜRESİ	N	Mean Rank
kul.ort	1 YILDAN AZ	10	90.70
	1-3 YIL	47	102.22
	4-6 YIL	11	79.77
	7-9 YIL	19	73.42
	10 YILDAN FAZLA	84	80.02
	Total	171	

Tablo 4.16 - devam

	kul.ort
Chi-Square	7.800
df	4
Asymp. Sig.	.099

Yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda elde edilen p değeri 0,05 güven aralığında yer almadığı için H_1 hipotezi reddedilmekle beraber, elde edilen değer; 0,10 güven aralığına göre değerlendirildiğinde anlamlı kabul edilmektedir. Bir başka ifade ile H_1 hipotezi 0,10 güven aralığına göre kabul edilmiştir. Buna göre, çalışma süresi çalışanların performans değerlemenin kullanımına ilişkin tutumlarında farklılık oluşturmaktadır. Analiz sonuçlarında yoğunluğun 1-3 yıl aralığındaki grupta toplanması, çalışanların kamuda yapılan – norm kadro uygulaması gibi - ve yapılması düşünülen değişikliklerin belediyelerde de etkisinin olacağını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

4.3.2.4 Performans Değerleme ve Motivasyon Süreçlerine İlişkin Büyükşehir - İlçe Belediyesi Karşılaştırması

Araştırmanın uygulama alanı olarak belirlenmiş olan belediyelerde hipotezlerin ayrı ayrı değerlendirilmesi yapılarak farklı belediyelerde çalışanların performans değerlendirme ile motivasyon arasındaki ilişkiye bakışları arasındaki farklılık yada benzerlikler belirlenmeye çalışılmıştır.

H_1 : Performans değerlemenin kullanılması ile büyükşehir ve ilçe belediyesi çalışanlarının motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.17 Büyükşehir Belediyesinde Performans Değerlemenin Kullanımı ile Motivasyon Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1224.061(a)	1092	.003
Likelihood Ratio	444.684	1092	1.000
Linear-by-Linear Association	64.774	1	.000
N of Valid Cases	110		

Tablo 4.18: İlçe Belediyesinde Performans Değerlemenin Kullanımı ile Motivasyon Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	856.590(a)	800	.081
Likelihood Ratio	299.767	800	1.000
Linear-by-Linear Association	19.759	1	.000
N of Valid Cases	61		

Yapılan analizler sonucunda büyükşehir ve ilçe belediyesinde çalışanlar için performans değerlemenin kullanılması ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmış olmakla birlikte, büyükşehir belediyesinde p değerinin 0.05’den; ilçe belediyesinde ise 0,10’dan küçük olduğu görülmektedir.

H₁: Büyükşehir ve ilçe belediyesi çalışanlarının performansının ödüllendirilmesi ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.19: Büyükşehir Belediyesinde Performansın Ödüllendirilmesi ile Motivasyon Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	192.506(a)	96	.000
Likelihood Ratio	161.352	96	.000
Linear-by-Linear Association	43.426	1	.000
N of Valid Cases	110		

Tablo 4.20 İlçe Belediyesinde Performansın Ödüllendirilmesi ile Motivasyon Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	87.304(a)	77	.198
Likelihood Ratio	78.660	77	.426
Linear-by-Linear Association	8.860	1	.003
N of Valid Cases	61		

Büyükşehir belediyesinde çalışanlar için performansın ödüllendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki varken; ilçe belediyesinde çalışanlar için anlamlı bir ilişki yoktur. Bu farklılık çalışanların ödül kavramına yükledikleri anlamın farklı olmasından ya da uygulanan performans değerlemenin beklentileri karşılama düzeyine ilişkin belediye çalışanlarının aynı algılayış seviyesine sahip olmamalarından kaynaklanıyor olabilir. Bir başka ifade ile uygulama alanı olarak belirlenen belediyelerin, kuruluş kanunları ve örgüt yapılarının aynı olmaması; Büyükşehir belediyesinde ilçe belediyesine kıyasla ilerleme olanaklarının daha fazla olması; terfi etmeyi ödül unsuru olarak gören çalışanların bu kavrama yönelik farklı tutumlar sergilemelerine neden olmuş olabilir.

H₁: Performans değerlendirme sonuçlarının çalışana açıkça iletilmesi ile büyükşehir ve ilçe belediyesi çalışanlarının motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır

Tablo 4.21: Büyükşehir Belediyesinde Performans Değerleme Sonuçlarının Çalışana Açıkça İletilmesi ile Motivasyon Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	291.444(a)	280	.307
Likelihood Ratio	181.006	280	1.000
Linear-by-Linear Association	24.478	1	.000
N of Valid Cases	61		

Tablo 4.22 İlçe Belediyesinde Performans Değerleme Sonuçlarının Çalışana Açıkça İletilmesi ile Motivasyon Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	441.867(a)	416	.184
Likelihood Ratio	296.256	416	1.000
Linear-by-Linear Association	48.240	1	.000
N of Valid Cases	110		

Analiz sonuçlarına göre; gerek büyükşehir gerekse ilçe belediye çalışanları için performans değerlemenin açık olarak iletilmesi ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durum yakın zamanda çalışanların, üstleri tarafından verilen sicil notlarına kolayca ulaşmalarına rağmen sistemin esnek olmayan, yeniliklere kapalı yapısı nedeniyle amaçlanan önemi azaldığı için çalışanların motivasyonları üzerinde beklenen anlamlı bir etkinin gerçekleşmediği şeklinde yorumlanabilir. Bu duruma uygulanan sistem nedeniyle çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının açıkça çalışanlara iletilmesinin önemini algılayamamaları da etkili olabilir.

H₁: Değerlemecilerin çalışanlara objektif yaklaşması ile büyükşehir ve ilçe belediyesi çalışanlarının motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.23 Büyükşehir Belediyesinde Değerlemecinin Objektif Yaklaşımı ile Motivasyon Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	708.991(a)	624	.010
Likelihood Ratio	398.099	624	1.000
Linear-by-Linear Association	59.463	1	.000
N of Valid Cases	110		

Tablo 4.24: İlçe Belediyesinde Değerlemecinin Objektif Yaklaşımı ile Motivasyon Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	535.089(a)	480	.041
Likelihood Ratio	255.177	480	1.000
Linear-by-Linear Association	33.159	1	.000
N of Valid Cases	61		

Her iki belediye çalışanları elde edilen p değerleri sonucunda H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Başka bir ifade ile belediye çalışanları açısından performanslarının değerlendirilmesi aşamasında değerlemecinin objektif olması önem taşımaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının açıkça iletilmesine gereken önemi vermeyen çalışanların değerlemecinin objektifliği konusunda aynı uyumu göstererek anlamlı ilişkiyi vurguladıkları söylenebilir.

H_1 : Standartların çalışanın bilgi ve becerilerine uygun olması ile büyükşehir ve ilçe çalışanlarının motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.25 Büyükşehir Belediyesinde Standartların Çalışanın Bilgi ve Becerilerine Uygun Olması ile Motivasyon Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	240.463(a)	208	.061
Likelihood Ratio	210.855	208	.432
Linear-by-Linear Association	25.830	1	.000
N of Valid Cases	110		

Tablo 4.26: İlçe Belediyesinde Standartların Çalışanın Bilgi ve Becerilerine Uygun Olması ile Motivasyon Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	165.109(a)	160	.375
Likelihood Ratio	131.735	160	.950
Linear-by-Linear Association	15.109	1	.000
N of Valid Cases	61		

Standartların belli olmasının çalışanın motivasyonu arasındaki ilişkiye belediye çalışanları arasında farklı yaklaşımların olduğu p değerlerinden anlaşılmaktadır. Buna göre ilçe belediyesi çalışanları için performansın değerlendirilmesi aşamasında standartların belirlenmesi ve herkes tarafından bilinmesinin motivasyonları ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. Büyükşehir belediyesi içinse 0,05 güven aralığında kabul edilmeyen H_1 hipotezi 0.10 güven aralığında değerlendirildiğinde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Belediyeler arasında farklı yaklaşımların ortaya çıkması çalışanların çalışma sürelerinde dağılımın birbirine benzememesinden kaynaklanıyor olabilir. Büyükşehir belediyesi çalışanlarının; %36.4'lük kısmı 1-3 yıl kategorisinde yer alırken, %36,4'lük kısmı 10 yıldan fazla kısmında yer almıştır. Bu durum büyükşehir belediyesi çalışanlarının standartlara ilişkin tutumunun ilçe belediyesine kıyasla daha olumlu olmasını da açıklayabilir. Nitekim ilçe belediyesi çalışanlarının %72,1'ini oluşturan kesim 10 yıldan fazla süredir bu belediyede çalışmaktadır. Dolayısıyla bu kadar uzun süredir aynı kurumda benzer işleri, standartlara ilişkin bir düzenleme ya da uygulama olmaksızın yerine getirmiş olan çalışanlar için yapılan işler rutin bir yapıya kavuşmuştur. Çalışanların mevcut sisteme yönelik fazla beklenti içinde olmamaları da bu durumu desteklemektedir. Aynı açıklama Büyükşehir belediyesi için de söz konusudur. Çalışma süresi daha az olan çalışanın beklenti düzeyi daha fazla olduğu için bu durum büyükşehir belediyesinde gerçekleşen tavrın daha olumlu olmasında etkili olduğu söylenebilir.

5.SONUÇ

Emek yoğun üretimden makineye dayalı seri üretime geçilmesi işletmelerin verimlilik kavramı ile tanışmalarına neden olmuştur. Zamanla işletmeler arasında rekabet ortamının artması işletmenin her aşamasında verimlilik kavramının önemini arttırmıştır. Bugün geline nokta işletmelerin varlıklarını sürdürmelerinde belirleyici faktörlerin başında insan unsurunun yer aldığı görülmektedir. Bu durum işletmelerin, çalışan performansı ve dolayısıyla performans değerlendirme kavramına verdikleri önemin artmasına neden olmuş ve birçok işletme, performans değerlendirme sistemini uygulamaya başlamıştır. Bu aşamada işletmelerin, söz konusu sistemlerin uygulanmasında kendi organizasyon yapılarına ve iç işleyişlerine uygun sistemler oluşturmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Bunun temel nedeni, önemi anlaşılmadan sadece var olması için kurulan sistemlerin başarı sağlamadığının fark edilmesidir.

Sistemin oluşturulması aşamasında işletmenin, çalışanlarıyla birlikte hareket ederek organizasyon yapısını da dikkate alarak, iş analizi ve iş tanımı yapması, performansın hangi standartlar dikkate alınarak kim/kimler tarafından nasıl ve hangi periyotlarla değerlendirileceğine karar vermesi ve son olarak elde edilen sonuçların hangi alanlarda nasıl kullanılacağını belirlemesi gerekmektedir. Eğer sistem amacına uygun olarak düzenlenmişse yapılan uygulama çalışan tarafından da destek görecektir ve performansını arttırmak için çalışanı motive edecektir. Performans ve motivasyon kavramları arasındaki ilişki, işletmelerin üzerinde durdukları önemli konulardan biridir.

Çalışanların performansları ve motivasyonları arasındaki söz konusu ilişki, özellikle çalışanın ihtiyaçlarının farklılaşması, çalışma hayatında kendisinden beklenenlerin artması ile birlikte işletmelerin üzerinde durdukları ve etkilerini arttırmaya çalıştıkları alan haline almıştır. Bu süreç performans kavramının da önemini arttırdığı Sanayi Devrimi ile birlikte başlamış ve özellikle otomasyonun etkisiyle işten elde edilen tatminin azalmasıyla hızlanmıştır. Süreç gelişimi açısından değerlendirildiğinde, işletmeler için uzun yıllardır bu ilişkinin önemli olduğu

görülmektedir. Oysa bu çalışmanın uygulama alanı olan belediyeler ve hatta onun içinde yer aldığı kamu sektörü için bu ilişki oldukça yenidir. Bunun temel nedeni kâr amacı gütmeyen kamu sektöründe işe alınan çalışandan beklenilenin, özel sektöre kıyasla çok sınırlı olması ve değişimin var olan sistem için ciddi bir çalışma gerektirmesidir.

Yapılan bu araştırmada belediye çalışanlarının mevcut performans değerlendirme sistemlerine bakışları ve bu sistemin motivasyonları üzerinde ne derece etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma örnekleminin çok büyük bir kısmının uzun yıllardır belediyede çalışması; sistemi iyi tanıyan çalışanlardan elde edilen sonuçlara dayanıldığı şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte çalışanların büyük bir kısmının üniversite mezunu olması, ilk ve ortaokul mezunlarının, toplam çalışanların çok azını oluşturması da sistemin işleyişine ilişkin değerlendirmenin anlamlı olacağı düşüncesini yaratmaktadır.

Araştırmanın temelini oluşturan, performans değerlemenin kullanımı ile çalışanın motivasyonu arasındaki ilişki incelendiğinde, belediye çalışanlarının özel sektör çalışanlarından farklı bir düşünceye sahip olmadıklarını; aksine, gösterdikleri gayretin, başarının, performansın ciddi anlamda değerlendirilmesi halinde motivasyonlarının bu durumdan etkileneceği sonucuna varılmıştır. Farklı iki belediye çalışanlarının ayrı ayrı değerlendirilmesinde elde edilen sonuçlar da genel kanaati desteklemektedir. Bununla birlikte çalışanların performans değerlemenin kullanımına ilişkin tutumları incelendiğinde yaş ve unvanın farklılık yaratmadığı, sistemin kullanımına ilişkin genel eğilimin olumlu olduğu görülmektedir. Bu durum da, değerlemenin kullanılmasına yönelik ilişkiyi ortaya koyan ana hipotezi desteklemektedir.

Çalışanların, performansın ödüllendirilmesini motivasyonla ilişkilendirdikleri görülmektedir. Mevcut sistemde böyle bir uygulama olmamasına rağmen, yapılması halinde insanları motive etmede etkili olacağı söylenebilir. Büyükşehir birimlerinden birinde, kendi imkânları dâhilinde yaratılmış küçük çaplı bir ödül anlayışının çalışanlar tarafından olumlu karşılandığı bilgisi de bu durumu desteklemektedir. Bu bilgi aynı zamanda ilçe ve büyükşehir belediyesi çalışanları arasında çıkan ödüle ilişkin tutum farklılığını da kısmen açıklamaktadır. Çalışma sırasında elde edilen gözlemlerde çalışanların; özellikle de ilçe belediyesi çalışanlarının; ödül anlayışının temelinde terfi yattığı görülmüştür. İlçe belediyesinin mevcut organizasyon yapısının

büyükşehir kiyasla daha dar olması ve yeni getirilen düzenlemeler nedeniyle kadroların azalması dikkate alındığında çalışanların bu ödöl beklentisi karşılanamamakta, dolayısıyla motivasyonları ile ödüllendirilmeleri arasında anlamlı bir ilişki oluşmamaktadır.

Belediye çalışanları için performans değlerleme sonuçlarının, çalışana açıkça iletilmesinin motivasyonla ilişkisi olmadığı görölmektedir. Bu sonuç, gerek çalışanların bütünü gerekse ilçe ve büyükşehir belediyesi çalışanları için ayrı ayrı yapılan değlendirmeler için de geçerlidir. Mevcut sistemin çalışanlara sunduğu açıklık anlayışı, bugün performans değlerlemenin geldiği noktada çok önemli bir yere sahip olan geri bildirim uygulamasına uymadığı için çalışanların bu şekilde bir tavır ortaya koymaları olağan karşılanabilir. Bir başka ifade ile belediye çalışanları için mevcut sistemde “açıklık” kavramı ile karşılığını bulan, sicil notunu öğrenebilme hakkı; elde edilen bilginin kullanılması anlamında çalışana artı bir değer katmadığı için, çok fazla önemsenmediği söylenebilir. Belediye çalışanlarının bakışlarını ayrı ayrı değlendirdiğimizde, büyükşehir belediyesi çalışanlarının performans değlerleme sonuçlarının açıklanması ile motivasyonları arasında bir ilişki olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durum büyükşehir belediyesi çalışanlarının bir önceki hipotezle çeliştiklerini göstermektedir. Başka bir ifade ile değlerleme sonuçlarının çalışanlara açıklanmasıyla motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki olmamasına rağmen, performansın ödüllendirilmesi ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedirler. Bu durum ise, Büyükşehir belediyesi çalışanlarının, performans sonuçlarının açıklanması konusunu mevcut sistemde çok önemsenmediği yorumunu desteklemektedir. Çalışanı bu şekilde bir tutum sergilemeye iten elbette, mevcut sistemin esnek olmayan, çalışanlarının gelişimleri ile kendi gelişimleri arasında bağlantı kuramayan otomatikleşmiş yapısıdır.

Sisteme ilişkin çalışanlar tarafından yapılan bir diğler değlendirme, değlerlemecinin objektif olmasının motivasyonla ilişkili olduğudur. Çalışanların bütünü için, değlerlemecinin objektifliğinin önemli olduğu söylenebilir. Sisteme ilişkin sergilenen olumsuz yaklaşımın değlerlemecilerden değil, sistemin kendinden kaynaklandığı da bu sonuçtan yola çıkılarak söylenebilir.

Çalışanlara göre performans değlerleme standartlarının çalışanın bilgi ve becerilerine uygun olmasının motivasyon ile anlamlı bir ilişkisi yoktur. Çalışanların bu bağı kuramamalarında aynı niteliklerdeki belediyelerde birbirinden farklı organizasyon

yapılarının olması, çalışanların yaptıkları işe ilişkin bir iş tanımlarının olmaması, standartların bilinmemesi etkili olmuş olabilir. Bu durum uzun yıllardır iş tanımı veya işe ilişkin bir standart olmadan aynı kurumda aynı ya da benzer işler yapan çalışanların bu tarz bir beklentisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bir başka ifade ile çalışanların kendi tanımlamalarını oluşturarak işleri yürüttükleri düşünülebilir. Belediyelerin kendi içlerinde yapılan değerlendirmede büyükşehir belediyesinde çalışanların tutumlarının nispeten daha olumlu olduğu görülmektedir. Büyükşehir belediyelerinin kurulmasına ilişkin kanunun 1984 yılında çıkarıldığı düşünüldüğünde; organizasyon yapılarının diğer belediyelere göre çok yeni olması, görev ve yetki alanlarının daha farklı olması dolayısıyla da çalışanların yaptıkları işlerle ilgili beklentilerinin farklılaşmasına ve performans standartları ile bilgi ve becerilerinin uyumuna nispeten daha çok önem vermelerine neden olmuş olabilir. Büyükşehir belediyesi çalışanlarının etkili bir kısmının genç olması bu durumun oluşmasına etken olarak görülebilir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, belediyelerde uygulanan sistem genel olarak değerlendirildiğinde; yönetim anlayışındaki gelişmelere uzak kalmış, çalışanların beklentilerini karşılamayan bir yapıda olduğu sonucuna varılmaktadır. Çalışanların işlerinden ayrılmamaya iten tek neden belki de sahip oldukları iş güvencesidir ve bu neden gereği mevcut sistem içinde çalışmaya devam etmektedirler. Var olan sistem, araştırmanın teori kısmında anlatılmaya çalışılan performans değerlendirme sisteminin sahip olması gereken özellikleri taşımamaktadır. İş analizi ve sonrasında iş tanımı yapılmamıştır; çalışanları kimin değerlendireceği ve nasıl değerleyeceği yıllar önce hazırlanmış olan formlarla belirlenmiştir. Ayrıca bu formların standart olması da çok farklı görevleri yerine getiren çalışanların aynı sorularla değerlendirilmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla sorulan sorular ve elde edilen sonuçlar genel nitelikte olup çalışanın yaptığı işe ilişkin ayrıntılı bir sonuç ortaya koyamamaktadır. Bu durum, sonuçların çalışanlara açıklanmasını da çok anlamlı kılmamaktadır. Nitekim sadece sayılardan ibaret olan ve çalışanı yönlendirme niteliği bulunmayan bu açıklamanın çalışan için önemli olan tek niteliği, altı yıl üst üste alacağı olumlu sicil sonrasında bir kademe ilerleme hakkı kazandırmasıdır. Dolayısıyla klasik performans değerlendirme yapısına sahip bu sistem esneklikten uzak, otomatikleşmiş bir görünüm sergilemektedir. Özellikle çalışanın bulunduğu durumun tespit edilmesi, eksikliklerinin ortaya konulması ve yapılması gerekenlerin belirlenerek bunların

hangi aşamalarla gerçekleştirileceğinin ortaya konulduğu geri bildirim görüşmelerinin olmaması, sistemin en önemli eksikliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum ise, çalışanı bir anlamda el yordamıyla ilerlemeye itmektedir.

Performans değerlendirme ile çalışanların motivasyonları arasındaki ilişkinin kabul edilmesi bu sistemde bazı değişikliklerin yapılması gerektiği sonucunu desteklemektedir. Bu aşamada araştırmada elde edilen bulgular sonucunda önerilecek olan, mevcut sistemi düzeltmeye çalışmaktan çok yeni bir sistem oluşturmaktır. Yeni bir sistemin oluşturulması çok daha külfetli olmakla birlikte, bu oluşumun daha iyi sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Yeni bir sistemin kurulabilmesi için öncelikle belediyelerin organizasyon yapıları arasında dengenin sağlanması gerekmektedir. Belediyelerin yürüttükleri faaliyetlerin ağırlık düzeylerinin değişmesi nedeniyle birebir aynı yapı oluşturmak mümkün olmayabilir ancak; var olan bu durum tüm belediyeler için gerçekleştirilecek bir sistemin kurulmasını güçleştirecektir. Oluşturulacak yeni yapılanma ile birlikte iş analizleri yapılarak iş tanımları çıkartılmalı ve bu işi yerine getirecek olan çalışanın sahip olması gereken nitelikler belirlenmelidir. Tanımlamalar yapıldıktan sonra performansın değerlendirilmesi aşamasında hangi kriterlerin belirleyici olacağı tespit edilmelidir. Değerlemecilerin belirlenmesinde klasik anlayışın yerine 360 derece ya da kısmi 360 derece sisteminin kullanılması siyasi nitelikli kurumlar olan belediyelerde çalışanların daha objektif değerlendirilmesine olanak sağlayabilir. Elbette oluşturulacak sistemde çalışanlarla performans değerlendirme görüşmeleri yapılmalı çalışana bulunduğu durumla ilgili bilgi aktarılmalı, eksiklikleri varsa bunları gidermek için neler yapılabileceği konuşulmalıdır. Eğer çalışan beklenilenin üstünde bir performans gösteriyorsa bunun geliştirilmesini sağlayacak yollar belirlenmeli ve gelişimini destekleyici kariyer planlaması yapılmalıdır. Dolayısıyla belediyelerde kariyer yönetim sistemi oluşturulmalı ve çalışanın performansı dikkate alınarak gelişimini sağlayıcı eğitim planlamaları yapılmalıdır. Performansı geliştirilmek istenen çalışana, farklı alanlarla ilgilenmesini sağlamak için iş rotasyonu sağlanabileceği gibi da, çalışana daha fazla sorumluluk ya da görev verilerek iş zenginleştirme veya iş genişletme olanakları sunulmalıdır. Ayrıca çalışmada ödüle ilişkin elde edilen sonuç dikkate alınarak bir ödüllendirme sistemi de kurulmalıdır. Belediye kaynakları düşünüldüğünde maddi ödüllerin çok sınırlı olması söz konusu olacaktır; ancak çalışanlara yaptıkları işin, gösterdikleri çabanın fark edildiğini gösteren, önemli olduklarını hissettiren manevi

boyutu yüksek ödüllerin ağırlıklı olduğu bir sistem kurularak ufak çaplı maddi kaynaklarla bunlar desteklenebilir.

Yeni bir sistem, belediyeler ve geneline bakıldığında tüm kamu sektörü için gerekmektedir; ancak yapılacak olan düzenlemeler, sektörün her alanı için geçerli olma niteliğinden kurtarılarak her alan için özelleştirilmiş yeni soluklu olmalıdır. Böylece uzun yıllardır kendini yenilememiş olan bu sisteme duyulan güvensizlik de giderilecektir. Elbette bu aşama da yeni oluşturulacak sistemin aynı güvensizlikle karşılaşmasını engellemek için daha önce de belirtildiği gibi oluşturulma aşamasında çalışanların desteği alınmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akal, Zühal. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**. 6.bs. Ankara: MPM Yayınları. 2005.
- Aktan, Coşkun Can. “İnsan Kaynakları Yönetim Süreci”, www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm [22.01.2006].
- “İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi” www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.htm [05.02.2006].
- Akın, Adnan. “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 3 s.1 2002
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol. Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. bs. İzmir: Barış Yayınları, 2001
- Ardıç, Kadir, Gültekin Yıldız. “Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi?”. **Mimar ve Mühendis Dergisi**. s. 31 (Haziran-Temmuz-Ağustos, 2002):
- Arık, İsmail Alev. **Motivasyon ve Heyecana Giriş**. İstanbul: Çantay Kitabevi, 1981.
- Aslantaş, Alptekin. “Emniyet Teşkilatında Performans Değerleme”. **Polis Dergisi**. s.39 (Ocak-Şubat-Mart 2004): 54-.
- Ataay, İsmail Durak. **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını, 1985.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**. 2. bs. İstanbul: Türmen Kitapevi, 2002.
- Ateş, Metin. “Güdülenme”. www.merih.net/m27lid/wmetate.25.htm [10.04.2006].
- Aygın, Aslı Nur, Rahel Behar. **Endüstri Kuruluşlarında, Çalışma Ortamının Ergonomik Standartların Altında Olması,1-3 Yıl Arası Çalışan, Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi**. Seminer Dersi Araştırma Projesi. İstanbul, 2005.
- Baltaş, Acar. “Performans Değerleme Mevsimi”. **Activeline**. (Kasım 2002): 3-.
- Barlı, Önder. **Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar**. 1. bs. İstanbul: Atlas Yayın ve Dağıtım, 2005.

Baştürk Ceyhan. “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”. **Active**. (Ocak-Şubat 2003): 3-.

Bayar, Başak. “Performans Değerleme Sisteminin Kurulması”. www.insankaynaklari.com [08.01.2006].

———. “Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç”. www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=43 [21.02.2006].

Bernardin, H. John Joyce E. Russell. **Human Resource Management An Experiential Approach**. 2nd. Ed. Singapore: McGraw- Hill, 1998.

Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. 3. bs. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1997.

———. **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**. İstanbul: Arıkan Yayınları, 2006.

Carrell, Michael R. Norbert F. Elbert , Robert D. Halfield. **Human Resource Management Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce**. 6. Ed. Orlando: The Dryden Press, 2000.

Dedehayır, Handan “Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?”. **Kaynak Dergisi**. (Ekim-Aralık 2002).

Dil Derneği. **Türkçe Sözlük**. 1.bs Ankara: Kurtuluş Basımevi, 1999.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Geliştirilmiş 7. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

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

Ergül, Şebnem. **Personel Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, 1996

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.bs. İstanbul: Alfa Yayınları, 2003.

Filiz, Atilla. “Performans Değerlendirme ve Yönetimi”. www.bilgiyönetimi.org. [05.01. 2006].

———. “Motivasyon ile Performansın Arttırılması”. www.bilgiyonetimi.com. [06.03.2006].

Gümüştekin, Gülten Eren, A. Bircan Öztemiz. “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”. **Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi**. c.14 s.1 (2005): 281-.

Hellriegel ,Dan, John W. Slocum, Jr. Richard W. Woodman. **Organizational Behaviour**. 7. Ed. San Francisco: West Publishing Company, 1995.

Herzberg's Hygiene and Motivational Factors.
www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg. [10.04.2006].

İnsan Kaynakları.com İçerik Ekibi. Çalışanlarınızı Tatmin Etmek İçin Neler Yapıyorsunuz?. www.insankaynaklari.com [10.05.2006].

———. “İş Yaşamı ve Koçluk”. www.insankaynaklari.com. [03.03.2006].

———. “İşletmelerde Motivasyon”. www.insankaynaklari.com [10.03.2006].

———. “Motivasyon ve Ödüllendirme”. www.insankaynaklari.com [15.04. 2006].

———. Performans Değerlendirme ve Motivasyon İlişkisi – Ödüllendirme.
www.insankaynaklari.com. [06.03. 2006].

Kelecioğlu, Özler Yançiner. “Performans Değerleme Kavramı ve Performans Yönetiminde Uygulanabilecek Bazı NLP Teknikleri”.
www.kariyercafe.com/news_info [03.01. 2006].

Kızılboga, Rüveyda. “Belediyelerde Performans Yönetimi Sorunları ve Çözüm Önerileri”.Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 8. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı. www.psikiyatrivehayat.com [05.04.2006].

Maund, Linda. **An Introduction to Human Resource Management Theory and Practice**. New York: Palgrave, 2001.

Milli Prodüktivite Merkezi. **Motivasyon, Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi: No:11**. Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.

Öncüoğlu, Burcu. “Performans Kavramı ve Verimlilik”. **Anahtar Dergisi**, s.203 (Kasım 2005):18-.

Ökmen, Özgün, Durmuş Dönmez. **Yönetimsel ve Organizasyonel Yapı Açısından Kamu Kurumlarında Mükemmellik**. İstanbul: Kalder Yayıncılık, 2005.

Ölçer, Ferit. “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç”. **Atatürk Üniv. İİB Dergisi**. c.18 s.3-4 (2004):213-

Önen, Levent, M.Burak Tüzün. **Motivasyon**. 1.bs. İstanbul: Epsilon Yayınları, 2005.

Özden, Mehmet Cemil. “Performans Yönetimi”. www.mcozden.com [03.02. 2006].

Özgür, Bünyamin. “Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı”. **Maliye Dergisi**. s.145 (Ocak-Nisan 2004).

Öztürk, Zekai, Hakan Dündar, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 4 s. 2 (2003): 58-.

- Palmer, Margaret J. **Performans Değerlendirmeleri**. 1. bs. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993.
- Rıggıo, Ronald E. **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, 4th. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Rodoplu, Didem. “BB, X ve Y Kuşaklarının Yönetim ve Yöneticilik Yaklaşımları”. www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=252 [10.06.2006].
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. Bursa: Ezgi Kitapevi, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. 1.bs. Bursa: Ezgi Kitapevi, 1995.
- Solmuş, Tarık. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Motivasyon Alanı Olarak Motivasyon”. **Türk Psikoloji Bülteni**. s.19 (Aralık 2000):66-.
- Sümer, H. Canan. “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım Bölüm”. www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=237&Kwd=performans [10.09. 2006].
- Şanlı, Taylan. Avrupa Birliği Yolunda Geçmişten Günümüze Belediye Personel Sistemi. **Türk İdare Dergisi**. s.449 (Aralık 2005): 162-.
- Şenol, Gökhan. “İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş”. www.bilgiyonetimi.org [05.02.2006].
- Taşkeser, Handan. “Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirmeye Yöneticilerin Bakış Açıları ile İlgili Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Z. Seçil Taştan, “Performans Değerlendirmesinde Planlama ve Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması”. www.humanresourcesfocus.com/proje2.asp [20.02.2006]
- _____. “Motivasyon”. www.humanresourcesfocus.com/motivasyon.asp [06.03. 2006].
- _____. “Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri”. www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/motivasyonu.htm [15.03. 2006].
- Turgut, Hakan. “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”. **Sayıştay Dergisi**. s.42 (Temmuz-Eylül 2002):62-.
- Uçkun, C.Gazi, Elbeyi Pelit. “Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”. **Standart**. (Ocak 2003): 51-.
- Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1994.

Werter, William B. Keith Dawis. **Human Resources and Personnel Management**. 4th Ed. (McGraw-Hill, Inc., 1993).

Yerel Yönetim Araştırma ve Yardım Derneği.
http://www.yayed.org/genel/bizden_detay.php?kod=207&tipi=9&sube=0 [06.06. 2006].

Yerel Yönetimler Portalı. www.yerelnet.org.tr. [30.05.2006].

Yılmaz, Hüseyin. “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon”.
www.geocities.com/ceteris_paribus_tr2/h_yilmaz.htm [10.06. 2006].

Yılmaz, Murat. “İş ve Çalışma Sistemlerinin Zenginleştirilmesi”. **Çağın Polisi Dergisi**. s. 1 (Kasım 2002).

Yıldız, Ayşe. “Kamu Yönetiminde Gizlilik Yönüyle Personel Başarım Değerlendirmesi”, **Türk İdare Dergisi**, s. 418 (Mart 1998):188-.

EKLER

Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu Örneği

1.1 Çalışanların Demografik Özellikleriyle İlgili Sorular

Yaşınız: 20'den az ☐ 20-25 arası ☐ 26-30 arası ☐ 31-35 arası ☐
36-40 arası ☐ 40'dan büyük ☐

Cinsiyetiniz: Kadın ☐ Erkek ☐

Medeni Durumunuz: Bekar ☐ Evli ☐

Öğrenim Durumunuz: İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐
Üniversite ☐ Lisansüstü ☐

Kaç yıldır bu meslekte çalışmaktasınız? 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐
4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıldan fazla ☐

Şuandaki işyerinizde kaç yıldır çalışmaktasınız? 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐
4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıldan fazla ☐

Unvanınız nedir? Yönetici ☐ Yönetici Yard. ☐ Ast ☐ Diğer

Kaç yıldır bu unvanınızla çalışmaktasınız? 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐
4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıldan fazla ☐

1.2 Performans Değerlemeye İlişkin Çalışan Tutumları

I. Bölüm Performans Değerleme Anketi	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İşyerimdeki görevim tam olarak belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
2. Yöneticimle sorumluluklarım konusunda hemfikirizdir.	1	2	3	4	5
3. İşyerimdeki performans standartları herkes tarafından açıkça bilinmektedir.	1	2	3	4	5
4. Organizasyonumuzun hedefleri herkes tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
5. Uygulanan performans standartları işletmemizin vizyon, misyon ve hedeflerine uygundur.	1	2	3	4	5
6. Performans standartları, işe yönelik bilgi ve becerilerimle uyumludur.	1	2	3	4	5
7. Organizasyonun hedeflerine ulaşmasında üzerime düşeni biliyorum.	1	2	3	4	5
8. Çabalarımın fark edildiğini anlayabiliyorum.	1	2	3	4	5
9. İşyerimde uygulanan performans değerlendirme yöntemi çalışanlar arasındaki performans farklılıklarını ortaya koymaktadır.	1	2	3	4	5
10. Değerlemeciler tüm çalışanlara aynı uzaklıktadır.	1	2	3	4	5
11. Değerleme periyotları herkes için aynı uygulanır.	1	2	3	4	5
12. Değerleme periyotları çalışanların performans düzeyini ortaya koymalarına ve karşılaştırma yapılmasına olanak sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
13. Değerleme sistemimiz sayesinde performansım fark edilebilmektedir.	1	2	3	4	5
14. İşimdeki eksikliklerin giderilmesine yönelik eğitimlere katılmama yöneticim tarafından desteklenir.	1	2	3	4	5
15. Performansın artırılmasında çalışanların organizasyondaki yerlerinin yatay olarak değiştirilmesi anlamına gelen iş rotasyonu kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
16. İşyerimdeki performans değerlendirme sistemi, işini yetersiz gören çalışanın sorumluluklarını dikey yönde arttırmak anlamına gelen iş zenginleştirmeye olanak sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
17. Performans değerlememim yapılması konusunda son derece açığımdır.	1	2	3	4	5
18. Yöneticim işimle ilgili aksaklıkları zamanında iletir.	1	2	3	4	5
19. Tüm değerlemelere açıklık ve dürüstlük hakimdir.	1	2	3	4	5
20. İşyerimde zamanında ve etkin geri besleme yapılır.	1	2	3	4	5
21. Değerleme sonuçları her zaman çalışanlarla paylaşılır.	1	2	3	4	5
22. Değerleme görüşmeleri standartlara ulaşma düzeyi ve yapılması gerekenler konusunda çok bilgilendiricidir.	1	2	3	4	5
23. İşyerimdeki değerlendirme süreci performansımı geliştirmemde yardımcı olur.	1	2	3	4	5
24. Performans, işyerim için bir ödül unsurudur.	1	2	3	4	5
25. Yüksek bir performans gösterdiğimde ödüllendirileceğine eminim.	1	2	3	4	5
26. Performansındaki değişikliği ücretimde hemen izleyebilirim.	1	2	3	4	5
27. İşyerim için ödüllendirme sadece ücrete yönelik değildir; çalışanlara, sosyal tesislerden yararlanma olanağı gibi sosyal imkanlarda ödül olarak sunulabilmektedir.	1	2	3	4	5

1.3.Motivasyona İlişkin Çalışan Tutumu

II. Bölüm Motivasyon Anketi	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İşimdeki uzmanlığımın artması benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
2. İşimi yaparken başkaları ile iletişim kurma, sürtüşmeleri çözme gibi konularda bana yardımcı olacak eğitim almayı isterim.	1	2	3	4	5
3. İşyerim kendimi geliştirmem için bana olanak sağlar.	1	2	3	4	5
4. Üstüm iyi bir dinleyicidir.	1	2	3	4	5
5. Üstüm önerime uymadığında nedenini açıklar.	1	2	3	4	5
6. Çalışanlardan biri olarak karar aşamasında fikrim sorulur.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlarla yapılan toplantıların biçimi hoşuma gidiyor.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlar ile yapılan toplantılarda alınan kararlar uygulamaya konulmaktadır.	1	2	3	4	5
9. Bir konu ile ilgili fikirlerimi tartışmalı olsa bile açıkça ifade edecek kadar kendimi güvende hissediyorum.	1	2	3	4	5
10. Benim için övgü ve onaylanma önemlidir.	1	2	3	4	5
11. Günlük çalışmalarında hak ettiğim ve beklediğim olumlu tepkileri alabiliyorum.	1	2	3	4	5
12. Bir hata yaptığımda günlük olarak yapıcı bir eleştiri alıyorum.	1	2	3	4	5
13. Bir şeyler öğrenebileceğim yapıcı eleştiri almak hoşuma gider.	1	2	3	4	5
14. Yöneticim sorumluluklarım ve bunları yerine getiriş biçimim hakkında bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
15. İşyerimde belli pozisyonlara yükselenlere ek güvence (özel hayat, sağlık sigortası gibi...) sağlanır.	1	2	3	4	5
16. İşyerimde çalışanlara yönelik olarak uygulanan değerlendirme yöntemleri teşvik unsuru olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
17. İşyerimde elde ettiğim deneyim ve başarılar terfilerle ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
18. İşimle ilgili eksiklikler söz konusu olduğunda işyerimdeki eğitim imkanları ile bunu giderebilirim.	1	2	3	4	5
19. Kariyer basamakları herkes için aynı koşullara sahiptir.	1	2	3	4	5
20. Uzmanlık alanımı genişletmeme ve daha üst pozisyonlar için hazırlık yapmama olanak sağlayan hizmet içi eğitimler almamız sağlanır.	1	2	3	4	5
21. Yöneticiler tüm çalışanlara aynı davranmaktadır.	1	2	3	4	5
22. İşyerimde çalışanlar genellikle kendi niteliklerine uygun pozisyonlarda çalıştıklarından başarı düzeyi yüksektir.	1	2	3	4	5
23. İşyerimde çalışmalarımı kolaylaştıracak bir çalışma ortamı oluşturulmuştur. (Eşyaların düzenleniş biçimi açısından)	1	2	3	4	5
24. Performans, işyerim için bir ödül unsurudur.	1	2	3	4	5
25. İşteki çalışmalarım performansımla ilgili olarak direkt ve açık bilgi almamı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
26. İşyerimde yönetici ve çalışanlar, performansıyla ilgili direkt ve açık bir biçimde bilgilennememe olanak sağlarlar.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

1981 yılında Samsun’da doğdu; ilköğrenimini Samsun’un Terme ilçesinde tamamladıktan sonra orta ve lise öğrenimini Çarşamba Anadolu Lisesi’nde sürdürdü. 1999 yılında Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünü kazandı. 2003 yılında buradaki eğitimini tamamladıktan sonra aynı yıl Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek lisans programına kabul edildi. Sosyal Bilimler Enstitüsü kadrosunda Ekim 2005 itibariyle araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.