

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN ETKİNLİĞİNİN
ÖLÇÜLMESİ VE BİR UYGULAMA
(DOKTORA TEZİ)

Sedat YUMUŞAK

Danışman
Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

BURSA 2009

TEZ ONAY SAYFASI

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama ve Üretim Yönetimi Bilim Dalı'nda U2004460 numaralı Sedat YUMUŞAK'ın hazırladığı "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesinin Etkinliğinin Ölçülmesi Ve Bir Uygulama " konulu (Doktora Tezi) ilgili tez savunma sınavı, ...02../01.... / 2009.... günü 13.30 – 15.00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı olduğuna oy çokluğu ile karar verilmiştir.

Snav Komisyonu Başkanı (Tez Danışmanı) Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU (Uludağ Üniversitesi)	
Üye Prof. Dr. Cavide UYARGİL (İstanbul Üniversitesi)	Üye Prof. Dr. İsmail EFİL (Uludağ Üniversitesi)
Üye Prof. Dr. Melek TÜZ (Uludağ Üniversitesi)	Üye Prof. Dr. Serpil AYTAÇ (Uludağ Üniversitesi)

ÖZET

Yazar	: Sedat YUMUŞAK
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği	: Doktora Tezi
Sayfa Sayısı	: XVI + 184
Mezuniyet Tarihi	: / / 2008
Tez Danışman(lar)ı	: Prof.Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ VE BİR UYGULAMA

İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli işlevlerinden biri olan performans değerlendirmeye gerek kamu kuruluşlarının gerekse özel işletmelerin ilgisi her geçen gün artmaktadır. Özellikle 4857 sayılı iş yasasının yürürlüğe girmesi performans değerlendirmeye ayrı bir önem kazandırmıştır. İş yasası çalışanın performansının düşüklüğünden dolayı işine son veren işletmeye somut deliller ortaya koymasını zorunlu hale getirmiştir. Yani bir işletme bir çalışanın performansının düşüklüğünü belgelerle kanıtlamak zorundadır. Bu gelişmeler işletmeleri performans değerlendirme konusunda daha itinalı bir çalışmaya itmiştir. Bireysel performansın değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin çok sayıda olması işletmeleri arayışlara itmiştir. Hangi tekniğin daha etkin olacağı hususu işletmeler için araştırma konusu olmuştur. Bu çalışmada Performans değerlemesinin etkinliğini etkileyen faktörler teorik olarak incelenmiştir. Konu ile ilgili olarak hizmet sektöründe faaliyette bulunan iki firmada uygulama yapılmıştır. Yapılan uygulama sonucu toplanan verilerle Anova analizi, *t* testi, ve regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır. Analizler sonucunda bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Birinci olarak performans değerlemenin etkinliğini etkileyen faktörlerden katılım ve adaletin çalışanlar için önemli olduğu gözlemlenmiştir. Katılım ve adalet sağlandıkça performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet artmakta. Bu da performans değerlemenin etkinliğine olumlu katkı sağlamaktadır. İkinci olarak performans değerlemenin etkinliğine etki eden faktörlerden geribildirim ve insan kaynakları skorkartının etkin ve doğru olarak işleme performans değerlemesinin etkinliğine olumlu katkı sağlamaktadır. Son olarak çalışanların performans değerlendirme sürecinin bütün aşamalarına dahil edilmesi sistemin etkin olarak çalışmasını ve sistemin doğru sonuçlar üretmesini sağlamaktadır.

Anahtar Sözcükler

Etkinlik	Performans Değerleme	Çalışanlar	Değerleme Teknikleri
Etkinlik Ölçümü	Geribildirim	İ.K Skorkart	

ABSTRACT

Yazar	: Sedat YUMUŞAK
Üniversite	: Uludağ University
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği	: Doktora Tezi
Sayfa Sayısı	: XVI + 184
Mezuniyet Tarihi	: ... /... / 2008
Tez Danışman(lar)ı	: Prof.Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

The Measurement of Effectiveness of Performance Evaluation in Human Resource Management and an Application:

There has been a great attention of both public and private sector on the evaluation of performance workers that is one of the important roles of human resource management. This issue has become more important particularly after the enforcement date of Labor Law number 4857. This law enforced the employers to proof concrete argument(s) showing lower performance of the worker with which his/her job terminated. In other words the companies or firms should provide the documents which confirm the lower performance of the employee(s). These developments have directed attention of the firms towards more careful in the performance evaluation. There are many alternative “individual performance evaluation” techniques. Therefore, firms or companies face some difficulties in the selection of more effective evaluation technique(s). In this study, we, initially, examine the theoretical approaches on the techniques of measurement of effectiveness of performance evaluation. We, further, provide and discuss the results of an application of the performance evaluation techniques to the two companies in services sector in Turkey. In analyzing the data on these two companies, we used the techniques of t-test, ANOVA, and ordinary least square regression. The findings indicate the followings: The first, participation and justice are very important factors for employees in increasing their satisfaction from the system of performance evaluation and job. The second observation is that proper usage of factors of feedback and human resource scorecard increase the effectiveness of performance evaluation. The final finding is that inclusion of all workers in all the steps of the performance evaluation system makes the system to produce more efficient and correct results.

Key Words

Effectiveness	Performance Evaluation	Workers	Evaluation Techniques
Effectiveness Measurement	Feedback	Human Resources Scorecard	

ÖNSÖZ

İşletmelerin başarısında ve verimliliğinde önemli rol oynayan “insan” işletmelerin en önemli kaynağı olarak günümüzdeki haklı yerini almıştır. Globalleşen dünyada işletmelerin rekabette üstünlük sağlayabilmeleri ve verimliliklerini artırabilmeleri için en değerli sermayeleri olan insanı en etkin şekilde yönetmek zorundadırlar. Bunlara ek olarak iş kanunu ile ilgili yasal düzenlemelerinde katkısı ile performans değerlendirme işletmelerin en önemli gündemleri haline gelmiştir. İşletmeler alışagelmış performans değerlendirme tutumlarının aksine daha etkin bir değerlendirme sistemi kurma gayretleri içerisinde girmişlerdir. Bunlardan hareketle performans değerlemesinin etkinliğini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerin işletmeye sağlayacağı katkıları belirleyebilmek amacı ile bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Yardımları ve yol göstericiliği ile desteğini gördüğüm danışmanım Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu'na teşekkürü bir borç bilirim. Beni sürekli yönlendiren, kıymetli zamanlarını bana ayıran Prof. Dr. Cavide Uyargil'e, çalışmanın uygulama aşamasında gösterdiği özen için Prof. Dr. Serpil Aytaç'a şükranlarımı sunarım. Bandırma İ.İ.B.F öğretim üyelerinden Yard. Doç. Dr. Harun Kaya'ya, Yard. Doç. Dr. H. Mehmet Taşçı'ya, Araş. Gör. Recep Kılıç'a bugünlere gelmemde emeği olan tüm hocalarıma teşekkür ederim. Ayrıca çalışmamı maddi olarak destekleyen Milli Prodüktivite Merkezi yöneticilerine desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Maddi manevi desteklerini her an yanımda hissettiğim anneme babama, zorlukları aşmamda hep yanımda olan ve manevi desteğini hep hissettiğim sevgili eşim Bahar Yumuşak'a, çocuklarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER	Sayfa
TEZ ONAY SAYFASI.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR.....	XII
TABLolar.....	XIII
ŞEKİLLER.....	XV
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
PERFORMANS DEĞERLEMeye GENEL BAKIŞ

1- Performans İle İlgili Kavramsal Açıklamalar.....	3
1.1 Performans.....	4
1.2 Etkinlik	5
1.3 Etkin Performans Değerleme	7
1.4 Performans Yönetimi.....	9
1.5 Bireysel Performans.....	10
1.6 Etkililik.....	11
1.7 Verimlilik.....	12
2- Performans Değerleme Sisteminin Amaçları.....	13
3- Performans Değerlemenin Tarihsel Gelişimi.....	15
4- Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar.....	19
4.1 Personel Planlama.....	20
4.2 Ücret-Maaş Yönetimi.....	20
4.3 Terfi ve Nakiller.....	20
4.4 Kariyer Planlama.....	20
4.5 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	21
4.6 İşten Ayrılma Kararları.....	21
5- Performans Değerlendirmede Uygulanan Yöntemler.....	21

5.1 Grafik Değerleme Yöntemi.....	21
5.2 Puanlama Yöntemi.....	22
5.3 Derecelendirme Yöntemi.....	22
5.4 Kontrol listesi Yöntemi.....	23
5.5 Zorunlu Seçim Yöntemi.....	23
5.6 Sıralama Yöntemi.....	23
5.7 Davranışsal Değerlendirme Yöntemi.....	24
5.8 İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	24
5.9 Hedeflere Göre Değerleme Metodu.....	24
5.10 Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi.....	25
5.11 360 Derece Performans Değerleme Sistemi.....	26
6- Performans Değerleme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar.....	27
6.1 Hale ve Horn Etkisi.....	29
6.2 Hoşgörü Etkisi.....	29
6.3 Katılık Etkisi.....	30
6.4 Merkezi Eğilim.....	30
6.5 Geçmişte Meydana Gelen Olaydan Etkilenme.....	30
6.6 Kontrast Etkisi.....	30
6.7 Yetki Alanı.....	31
6.8 Pozisyondan Etkilenme.....	31
6.9 Bilgilendirme Yetersizliği.....	31
7- İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin Yeri ve Önemi.....	31

II. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEMESİNDE ETKİNLİK ÖLÇÜMÜ

1- Etkin Bir Performans Değerleme Sisteminin Özellikleri.....	34
1.1 Performans Değerleme Sisteminde Amaçlarının Açıklığı ve Amaçlara Ulaşılma Derecesi	34
1.2 Performans Değerleme Sürecinin Değerleyen ve Değerlenen Tarafından Kabulü.....	36
1.3 Performans Değerleme Sürecinin Etkili Olması.....	36
1.4 Performans Değerlemenin Yeterli Sürede Yapılması.....	37
1.5 Performans Değerleme Sisteminin Adil Olması	37

1.6 Performans Değerleme Sisteminin Güvenilir ve Geçerli Olması.....	38
1.7 Performans Değerleme Sisteminin Katılımı Sağlaması.....	39
2- Performans Değerlemede Etkinliğin Ölçülmesinin Önemi.....	40
2.1 İşletmeler Açısından Önemi.....	40
2.2 Çalışanlar Açısından Önemi.....	42
2.3 Yöneticiler Açısından Önemi.....	42
3- Performans Değerlemenin Etkinliğine Etki Eden Faktörler.....	44
3.1 Çalışan ile İlgili Faktörler.....	44
3.1.1 Çalışan Memnuniyeti.....	44
3.1.1.1 Adalet.....	45
3.1.1.2 Sistem Bilgisi	49
3.1.1.3 Sistem Uygulamasının Etkili Olması.....	50
3.1.2 Çalışan Düşünceleri.....	51
3.1.2.1 Tutumlar.....	51
3.1.2.2 Beklentiler.....	53
3.1.2.3 Sonuçlarla İlgili Yönelimler.....	54
3.1.3 Çalışanların İşletmeye Güveni.....	55
3.1.4 Katılımcılık.....	57
3.1.4.1 Performans Standartlarının Belirlenmesinde Katılım.....	59
3.1.4.2 Performans Hedeflerinin Belirlenmesinde Katılım	59
3.1.4.3 Görüşmelerde Katılım.....	60
3.1.4.4 Çalışanların Özdeğerlemede Katılım.....	60
3.1.5 Geribildirim (Feedback).....	61
3.1.5.1 Geribildirim Verme Nedenleri.....	62
3.1.5.2 Geribildirim Etkinliğini Sağlayan Adımlar	64
3.1.5.3 Performans Değerlemede Geribildirim Çeşitleri ve Etkinlik İlişkisi.....	65
3.1.5.3.1 Yapıcı Geribildirim.....	65
3.1.5.3.2 Yapıcı Olmayan Geribildirim.....	66
3.1.5.3.3 360 Derece Geribildirim.....	67
3.1.5.3.4 Davranışsal Geribildirim.....	69
3.1.5.4 Geribildirim Verme Yöntemleri ve Etkinlik İlişkisi	70
3.1.5.4.1 Bire - Bir Görüşme.....	70
3.1.5.4.2 Grup Sunumu	71

3.1.5.4.3 Kişisel Çalışma.....	71
3.1.5.4.4 Aracılar Vasıtası İle Geribildirim Verme.....	73
3.1.5.5 Etkili Geribildirim Sisteminin Faydaları.....	74
3.1.6 İnsan Kaynakları Skorkartı (İ.K Skorkart).....	76
3.1.6.1 Tanımı ve Gelişimi.....	77
3.1.6.2 İ.K Skorkartının Odaklandığı Konular.....	79
3.1.6.3 İ.K Skorkartın Başarı Şartları.....	80
3.1.6.4 İ.K Skorkart Yaklaşımının Aşamaları.....	81
3.1.6.5 İ.K Skorkartın Performans Değerlendirmesinde Kullanılması.....	85
3.1.6.6 İnsan Kaynakları Skor Kartına Yöneltebilecek Eleştiriler.....	87
3.1.7 Çalışan – İş Uyumunun Sağlanması.....	88
3.2 Teknik Faktörler.....	90
3.2.1 Zaman ve Maliyet.....	90
3.2.2 Kalite.....	91
3.2.3 Güvenirlilik.....	92
3.2.4 Geçerlilik.....	94
3.2.5 Kabul Edilebilirlik.....	96
3.2.6 Etkin İş Tanımları.....	97
3.2.7 Normal Dağılım (Gos) Eğrisi.....	97
3.3 Yönetmel Faktörler.....	100
3.3.1 Örgüt Kültürü.....	100
3.3.2 Örgütsel Değişim.....	101
3.3.3 Örgütsel İletişim.....	102
3.3.4 Örgüt Vizyonu.....	103
3.3.5 Koçluk (Özel Rehberlik).....	104
3.4 Diğer Faktörler.....	105
3.4.1 Çevresel Belirsizlik.....	105
3.4.2 Ekonomik Faktörler.....	105
3.4.3 Teknoloji.....	106
3.4.4 Yasalar ve Mevzuat.....	107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİNE
YÖNELİK UYGULAMA

1. Araştırmanın Amacı.....	109
2. Araştırmanın Kapsamı.....	110
3. Araştırmanın Kısıtları.....	116
4. Araştırmanın Metodolojisi	116
4.1 Verileri Toplamada İzlenen Yöntem.....	117
4.2 Anketin Hazırlanması İle İlgili Aşamalar.....	117
4.3 Anket Soru Formunun Oluşturulması	118
4.4 Anketin Uygulanması	119
5. Katılımcıların Genel Profiline İlişkin Bilgiler.....	120
5.1 Katılımcıların Cinsiyete İlişkin Verileri.....	120
5.2 Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Veriler.....	121
5.3 Katılımcıların Eğitime İlişkin Verileri.....	121
5.4 Çalışılan İşletmedeki Kıdeme İlişkin Veriler.....	122
5.5 Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine İlişkin Verileri.....	123
5.6 Katılımcıların Kurumdaki Pozisyona İlişkin Verileri.....	124
5.7 Değerleyicinin Eğitimine İlişkin Verileri.....	125
5.8 Daha Önce Performans Değerleme İle İlgili Alınan Eğitime İlişkin Veriler...	126
6. Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	127
7. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular.....	129
7.1 Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	129
7.1.1 Memnuniyet - Performans Değerleme Sisteminin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	132
7.1.2 Çalışan Düşünceleri – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	134
7.1.3 Güven – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	137
7.1.4 Katılım – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	140
7.1.5 Çalışan İş Uyumu – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	142

7.1.6 Geribildirim – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi	
Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	144
7.1.7 İ.K Skorkart – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi	
Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	147
8. Bağımsız İki Örnek <i>t</i> Testi Analizi Sonuçları.....	152
9. Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları.....	154
9.1 Çalışanların Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden	
Faktörleri Algılamalarının <u>Kıdem</u> İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü	
Anova Analizi Sonuçları.....	155
9.2 Çalışanların Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden	
Faktörleri Algılamalarının <u>Yaş</u> İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü	
Anova Analizi Sonuçları.....	157
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	159
KAYNAKÇA.....	165
EKLER.....	180
Ek 1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	180
ÖZGEÇMİŞ	183

KISALTMALAR

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
a.e.	Aynı eser
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.md.	Adı Geçen Madde
a.g.tz.	Adı Geçen Tez
c.	Cilt
çev.	Çeviren
ed.	Editör
mad.	Madde
nu.	Numara
p.	Page
s.	Sayfa
sy.	Sayı
v.dğr.	Ve diğerleri
vb.	Ve benzeri
vol.	Volume

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: İşletmede Yapılan Araştırma Sonucu Belirlenen Performans Değerleme Sistemlerinin Amaçları	14
Tablo 2: Bir Hedefe Göre Hazırlanmış Bireysel Hareket Planı Formu	73
Tablo3: İ.K Skorkart Performans Ölçümleri	84
Tablo 4: Araştırma Kapsamında Yer Alan Kurumlar	111
Tablo 5: Anket Formundaki Soruların Konulara Göre Dağılımı	119
Tablo6: Cronbach's Alpha Değerleri	128
Tablo7: Model – 1 (Memnuniyet – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı)	132
Tablo 8: Model – 1 (Memnuniyet – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)	133
Tablo 9: Model – 1 (Memnuniyet – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)	133
Tablo 10: Model – 2 (Çalışan Düşünceleri– Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı)	135
Tablo 11: Model – 2 (Çalışan Düşünceleri – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)	135
Tablo 12: Model – 2 (Çalışan Düşünceleri – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)	136
Tablo 13: Model – 3 (Güven – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı)	138
Tablo 14: Model – 3 (Güven – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)	138
Tablo 15: Model – 3 (Güven – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)	138
Tablo 16: Model – 4 (Katılım – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı)	141
Tablo 17: Model – 4 (Katılım – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)	141
Tablo 18: Model – 4 (Katılım – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)	141
Tablo 19: Model – 5 (Çalışan İş Uyumu – Performans Değerlemesinin	

Etkinliği İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı)	143
Tablo 20: Model – 5 (Çalışan İş Uyumu – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)	143
Tablo 21: Model – 5 (Çalışan İş Uyumu – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)	143
Tablo 22: Model – 6 (Geribildirim – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı)	145
Tablo 23: Model – 6 (Geribildirim – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)	145
Tablo 24: Model – 6 (Geribildirim – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)	146
Tablo 25: Model – 7 (İ.K Skorkart – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı)	147
Tablo 26: Model – 7 (İ.K Skorkart – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)	147
Tablo 27: Model – 7 (İ.K Skorkart – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)	148
Tablo 28: Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörler Algısının Cinsiyet İtibariyle Farklılığına İlişkin <i>t</i> Testi Sonuçları	152
Tablo 29: Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörler Algısının Firmalar İtibariyle Farklılığına İlişkin <i>t</i> Testi Sonuçları	153
Tablo 30: Varyansların Homojenliği Testi (Kıdem)	155
Tablo 31: Çalışanların Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörleri Algılamalarının Kıdem İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi	156
Tablo 32: Varyansların Homojenliği Testi (Yaş)	157
Tablo 33: Çalışanların Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörleri Algılamalarının Yaş İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi	158

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Katılımcıların Cinsiyete İlişkin Verileri	120
Grafik 2: Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Veriler	121
Grafik 3: Katılımcıların Eğitime İlişkin Verileri	122
Grafik 4: Çalışılan İşletmedeki Kıdeme İlişkin Veriler	123
Grafik 5: Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine İlişkin Verileri	124
Grafik 6: Katılımcıların Kurumdaki Pozisyona İlişkin Verileri	126
Grafik 7: Değerleyicinin Eğitimine İlişkin Verileri	128
Grafik 8: Daha Önce Performans Değerleme İle İlgili Alınan Eğitime İlişkin Veriler	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: A Firmasının Yönetim Yapısı	113
Şekil 2: B Firmasının Yönetim Yapısı	115
Şekil 3: Araştırmanın Ana Modeli	131
Şekil 4: Araştırma Sonunda Ulaşılan Model	150
Şekil 5: Araştırmanın Ana Hipotezleri Test Sonuçları	158

GİRİŞ

Günümüzde kurumsallaşmış işletmelere bakıldığında, kurumların insan faktörüne daha çok önem ve değer veren bir gayret içerisinde oldukları açık bir şekilde görülmektedir. Bu anlamda kurumlar bünyelerinde İnsan Kaynakları adı altında departmanlar kurmakta ve bu departmanların etkin işlemesi için çaba harcamaktadırlar. İşgören temini ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer geliştirme gibi konular insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerindedir. Bunlar arasında performans değerlendirme diğer tüm işlevlerin başarılı olmasında önemli bir paya sahip olduğu için önem sıralamasında diğerlerinden önce gelmektedir.

Performans değerlendirme önceden belirlenen performans kriterleri ve standartlarına göre, bireylerin veya organizasyonun belli bir dönemdeki mevcut performans seviyelerini ve gelecekteki potansiyellerini saptamaya yönelik olarak yapılan çalışmalardır. Dolayısıyla, hem bireysel olarak çalışanları hem de organizasyonu geliştirmek için kullanılan çok önemli yönetim araçlarından biridir.

Organizasyonlar için hayati önem taşıyan performans değerlemenin sonuçlarının etkin olup olmadığı, değerlendirme sisteminin organizasyonu varmak istediği hedefe götürüp götürmediğini, diğer bir ifade ile değerlendirme sisteminin etkinliği devamlı olarak ölçülmelidir. Her değerlendirme sonrasında etkinlik ölçümü yapılarak değerlendirme sisteminde eksik olan, aksayan yönler tespit edilmeli ve bu eksiklikler bir diğer değerlendirme zamanına kadar giderilmelidir. Başka bir deyişle performans değerlemenin performansı değerlendirilmelidir. Böyle yapılması değerlendirme sisteminin etkin olarak işlemesine büyük katkı sağlayacaktır.

Bu tespitlerden yola çıkılarak çalışmada “İşletmelerde performans değerlemesinin etkinliği nasıl ölçülebilir?” sorusuna cevap aranmıştır. Üç bölümden oluşan çalışmada ilk iki bölümde teorik değerlendirmelere, son bölümde ise uygulama çalışmalarına yer verilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde performans, etkinlik, bireysel performans gibi belli başlı kavramların tanımı ile performans değerlemesinin insan kaynakları yönetimindeki yeri incelemeye tabi tutulmuştur.

İkinci bölümde ise performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörlere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise performans değerlemenin etkinliğinin ölçülmesine yönelik teorik değerlendirmelerden yola çıkılarak uygulama yapılmıştır. Uygulama ülkemizde hizmet sektöründe faaliyette bulunan lider iki firma üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın amacı, performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörleri tespit etmekle birlikte, performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğini incelemek ve öneriler getirmektir. Analiz sonuçları ve elde edilen bulgular uygulama ve sonuç bölümünde ayrıntılı şekilde tartışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE GENEL BAKIŞ

1- Performans İle İlgili Kavramsal Açıklamalar

Sistem teorisi perspektifinden bakıldığında örgütler, çevreden bir takım girdileri alarak işleyen, ve sonuçta bunları çıktı biçiminde yine çevreye veren açık sistemler olarak tanımlanabilir. İnsan ihtiyaçlarını giderecek mal ve hizmetleri üretmek amacıyla kurulan işletmeler, girdi-çıkıtı ilişkisiyle bağılı oldukları çevreleriyle etkileşim içindedirler. Örgütlerin yaşamlarını uzun yıllar devam ettirmeleri ve yüksek performans göstermeleri bu etkileşimin sağlıklı olmasıyla mümkündür. Örgüt, çevreden enerji, bilgi, insan ve malzeme şeklinde girdiler alır, bunları proses ya da süreç adı verilen işlemlerle dönüşüme uğratar ve çevreye çıktılar olarak verir. Örgütlerde insan kaynağının performans değerleri ve yetkinlikleri ise toplam etkinlik ve verimliliğin en önemli belirleyicilerindedir.¹

İşletme stratejileri ancak performans (öncül) ve sonuç (ardıl) göstergelere bağılandığı ölçüde yaşam olanağı bulabilmektedir. Farklı işletmelerde kullanılan performans ve sonuç göstergelerinin, genelde aynı ve uzun zamandan beri de değişmediğini göz önüne alınırsa, öncelikle bu göstergelerin iyi bilinmesi gerekmektedir.²

Bu başlık altında İnsan Kaynakları Yönetiminde performans ve performans ile birlikte kullanılan ilgili kavramların tanımları verilmeye çalışılacaktır. Söz konusu tanımların performans ile ilişkilerine yönelik gerek bu bölümde gerekse sonraki bölümlerde konu akışına göre daha detaylı bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

¹ Andersen, Arthur , 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yay., İstanbul, Ağustos 2000, ss.25-49

² Uyargil, Cavide ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Basım, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, İstanbul, 2000, ss.208- 213

1.1 Performans

Sürekli gelişmenin ve başarının var olması, çalışanların iş yapma düzeylerinin ne derece doğru, etkin ve verimli olduğuyla yakından ilgilidir.³ Çalışanların performans düzeylerinin ölçülmesi, insan kaynakları yöneticisinin ihtiyaç duyduğu önemli bir belirleyici olmaktadır. Performans değerlendirme yöntemiyle işgörenin başarı düzeyinin belirlenmesi, insan kaynakları biriminin önemli bir işlevidir ve işletme için büyük öneme sahiptir. Değerleme sonucunda elde edilen bulgular, performansı artırmak üzere insan kaynakları yöneticisi ve birim yöneticisi tarafından doğru olarak yönlendirildiğinde, örgütün başarısına büyük katkı sağlamaktadır.⁴

Performans değerlendirme ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. Başarı değerlendirme olarak da adlandırılan performans değerlendirme, bir işgörenin yapmakla yükümlü olduğu görevindeki etkinliği ve yeterliliği hakkında bilgi veren ve bu doğrultuda gösterdiği performansını ölçmeye imkân sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir.⁵ Örneğin, bir arabanın performansı, bir insanın performansı, bir işletmenin performansı gibi. Bu çalışmada özellikle işgören performansı üzerinde durulmuştur.

Performans Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre başarı, verim artırımı anlamlarına gelmektedir.⁶ Bir başka tanıma göre ise performans, herhangi bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bir işletmenin performansı, bu işletmede belirli bir zaman sonucunda oluşan çıktı ya da çalışmanın sonucuna göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesini gösterir. Bu sonuç işletmeyi oluşturan unsurların bir bütün olarak ortaya koyduğu sonuçtur ve bilimsel esaslara göre yapılacak sistematik bir ölçme ve değerlendirmeye dayanmalıdır.⁷ Performans kişinin herhangi bir konudaki etkinliğinin ve başarı düzeyinin

³ Angelo, R. ve A. Vladimir, *An Introduction to Hospitality Today* (2nd.ed.).Michigan: AH&MA, 1994, s.45

⁴ Tarlan,Deniz - Tütüncü,Özkan, "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyum Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, 2001, s.144

⁵ Khalid A. Aldakhilallah - Parente H. Diane, "Redesigning a Square Peg: Total Quality Management Performance Appraisals", *Total Quality Management*, Cilt:13,Sayı:1, 2002, s.40.

⁶ <http://tdk.org.tr/tdksozluk/sozbul.asp?kelime=performans&submit1=Ara>

⁷ Akal, Zühal, *Performans Kavramı ve Performans Yönetimi*, Milli Produktivite Merkezi, Ankara, 2003, s.1

belirlenmesine yönelik çalışmaları ifade eder.⁸ Çalışanların belli bir dönem içerisindeki tutum ve davranışlarının, yeteneklerinin, görevlerindeki başarılarının, verimli olup olmadıklarının yönetim tarafından izlenmesi⁹ ve eksiklikler ile gelişme potansiyelinin tespitine yarayan bir değerlendirme programıdır.¹⁰ Performans, çalışanın işletme içindeki başarı düzeyinin üstü açısından analizinin yapılması ve kişiden istenenin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanması anlamına gelmektedir.¹¹ Nelson ve Quick'e göre performans değerlendirme sürecinin ana fonksiyonu, çalışanların performansı ile ilgili geri besleme vererek, gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, promosyon ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve nihayet işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgi üretmektir.¹²

Performansın yukarıdaki tanımlara uygun olarak değerlendirilebilmesi için bazı özellikleri taşıması gereklidir. İşgörenlerin işlerini yaparken gereken miktarda çaba sarf ediyor olmaları, işgörenin kendisine verilen işi istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneğine sahip olması ve örgütün işgörelere bireysel destek sağlayabilecek ve uyumsuzlukları önleyebilecek bir atmosferi oluşturacak şekilde örgütlenmiş olmaları da gerekmektedir.¹³

1.2 Etkinlik

Etkinlik kavramının araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından üzerinde anlaşılacak genel bir tanımı bulunmamaktadır. Hatta etkinlik kavramının öznel olduğu ve gözlemlenebilir bir olay olmadığı yönünde görüşler de bulunmaktadır. Etkinliğin mutlak bir tanımı yapılmadığı için, göreceli ve içinde bulunulan duruma göre yapılan

⁸ Gavcar, Erdoğan - Bulut, Zeki Atıl - Kemal Engin, "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)", *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B:F Dergisi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, 2006, s. 31

⁹ Ülker, G., Kamuda Personel Yönetimi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları No:2, Bolu, 1997, s. 89

¹⁰ Bingöl, Dursun, Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997, s.442

¹¹ Tikici, Mehmet, *Personel Yönetimi*, Enstitü Yayıncılık, Malatya, 1994, s. 52

¹² Nelson, Debra.- Champ Quick, *Organizational Behavior*, West Pub, Newyork, 1994, s.183

¹³ Seymen, Oya "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansı Değerlendirilmesi Sürecinin Konaklama İşletmeleri Tarafından İncelenmesi ve Bir Model Önerisi", Balıkesir Üniversitesi SBE, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir, 1995, s.17

bir tanım ortaya çıkmaktadır.¹⁴ Kelime anlamı ile etkinlik “iş yapma gücü” olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin etkinliği ise yazarlar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Etkinlik, yapılan gözlem ve değerlemelerin hassasiyeti anlamına gelmektedir, ayrıca çalışanın gelecekteki performansını arttırabilme kapasitesine de karşılık gelmektedir.¹⁵

Etkinlik ile diğer tanımlara baktığımız zaman birçok disiplin ve bilim için farklı etkinlik tanımları ile karşılaşılabilir. Buradaki etkinlik tanımı işletme bilminde karşılaşılan tanımlamadır.

Etkinlik, işlerin doğru yapılması anlamında olup bir yöneticinin performansını ölçme kriterlerinden birisidir. Daha geniş olarak etkinlik, doğru işlerin yapılması şeklinde tanımlanmaktadır. Yani etkinlik bir girdi-çıktı mekanizması aracılığı ile işleri doğru yapabilme yeteneğidir. Etkin bir yönetici belli bir çıktıyı elde etmek için girdilerin niteliklerini artırabilen bir yöneticidir. Yani yönetici maliyetleri minimize edip, belli bir amaç için kaynakları etkin kullanabiliyorsa bu yönetici etkin faaliyet gösteriyor demektir. Burada etkinlik aynı zamanda çalışan insanın bir deneyim süreci içinde niteliğinin yükseltilmesi ve geliştirilmesi anlamına da gelmektedir.¹⁶

Etkinlik, yöneticiler ve çalışanlar için farklı anlamlar ifade eder. Önemli olan bu farklı anlamların organizasyon yararına kullanılmasıdır. Bir yönetici için asıl hedef büyüme, karlılığı artırma gibi mali konularda yoğunlaşırken, çalışan için doyurucu çalışma koşullarıdır. Performans değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan sonuçları değerlendiren yöneticiler ve çalışanlar eksiklikleri görerek bu iki farklı hedefe ulaşmaya çalışırlar. Her iki hedef de organizasyonun etkinliğini arttırmaya katkıda bulunur. Diğer yandan, tek tek çalışanların performanslarının belirlenmesi kurumun performansının da belirlenmesi anlamına gelir. Kurumun etkinliği ortaya çıkar. Kurumun etkinliğini düşüren faaliyetler varsa bunlardan vazgeçilir. Çalışan bazında bir verimsizlik ile karşılaşılırsa işten çıkarma kararı alınır. Etkinlik ilkesi bu ifadelerle birlikte üretim için

¹⁴Luckheenarain, N. L, “Effectiveness of a Performance Appraisal System in the Mauritian Public Service: Raters and Ratees Perceptions”, *Curtin University of Technology*, Australia, 2001, s.76

¹⁵ Steers, R.M. - Lee, T.W , “Facilitating Effective Performance Appraisals: The Role of Employee Commitment and Organizational Climate”, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale NJ, 1983, s. 46

¹⁶Kök, Recep – Deliktaş, Ertuğrul, Endüstri İktisadında Verimlilik Ölçme Ve Strateji Geliştirme Teknikleri (İş Dünyasından Örneklerle), DEÜ İİBF Yayınları İzmir, 2003 s.44

gösterilen rasyonel davranışın yanında üretilen mal ve hizmetin, hedef kitlenin yani tüketicilerin beklentilerine uygunluğunu da ifade eder. Etkinlik hem işletme içi hem de işletme dışı faktörleri göz önüne almayı hedefler. İşletme içinde bir mal veya hizmeti çok miktarda üretmek ya da düşük maliyetle üretmek çok önemli bir olgudur. Ancak elde edilen bu rasyonel çıktıların doğru zamanda doğru kişilere ve kuruluşlara aktarılması ya da satılması en az üretimin kendisi kadar önemlidir. Etkinlik bu gerçeği yansıtır.¹⁷

Bir başka tanımda etkinlik bir organizasyonun amaçlarına ulaşılma derecesini ölçer.¹⁸ Etkinlik bir organizasyonun ulaşmaya çalıştığı hedeflerine ilişkin başarısını ifade etmektedir ve uygulamada bir organizasyonun müşterilerine değer sağlayacak mal veya hizmet sunma becerisini ölçmektedir.¹⁹

Etkinlik ayrıca örgütün tanımlanmış amaçlarına ulaşma derecesini ölçen bir kavramdır. Bu bağlamda çalışanların bilgi ve becerileri, teknoloji, kapasitesi, kullanılan yöntemler ve hatta çevre ilişkileri gibi çok çeşitli etmenlerin birbiri ile ilişkileri sonunda oluşur. Kısaca etkinlik “doğru şeylerin yapılması” olarak tanımlanır. Eğer örgüt doğru amaçlarla çalışmıyorsa, doğru olan ya da yapması gereken işleri yapmıyorsa etkin değildir ve ne kadar verimli olursa olsun sonuçta başarısız sayılabilir. Etkinlik amaçlara yönelik bir tanımdır. Etkinlik bir sonuç analizidir. Amacın gerçekleştirilme düzeyini belirler. Sonuç, etkinliğin ölçümü için esas alınan amaca ait olmalıdır. Bu nedenle etkinlik ölçümlerinde sonuç ve çıktı arasındaki farklılık önem kazanır. Sonuçlar, çoğunlukla nicel değerlerle ifade edilen çıktıdan farklı olarak algılanır ve amaçların nitel ve nicel boyutları ile ifade edilirler.²⁰

1.3 Etkin Performans Değerleme

Etkin Performans Değerleme, sistemden duyulan memnuniyetin ve çalışanların değerlendirme sistemi bilgisinin sonucunda oluşan anlayıştır. Çalışanların organizasyonda yürütülen performans değerlendirme sisteminin özelliklerinden haberdar olmaları, sistemin adil bulunması ile performans değerlemenin etkin olduğu algısı oluşacaktır. Haris,

¹⁷ Sabuncuoğlu,Zeyyat,- Tokol, Tuncer, İşletme, Furkan Ofset, Bursa, 2003, s. 33

¹⁸ Charrington, David J, *Organization Allyn and Baron Psb.*, U.S.A, 1994, s. 492

¹⁹Efil, İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 1999, s.299

²⁰ Akal, a.g.e., ss.4-5

çalışanların performans değerlendirme sistemini anlamalarının tutumlarında etkili olduğunu belirtmiştir.²¹

Etkin bir performans değerlendirme sistemi, sistemin ne kadar iyi yürütüldüğü ile tanımlanmaktadır.²² Bir başka tanımlamada ise etkinlik değerlendirme sürecine dahil olan tarafların ihtiyaçlarını karşılayan değerlendirme sistemlerini, etkin olarak tanımlamaktadır.²³ Çalışanlara göre etkin bir performans değerlendirme sisteminin, kurumun performansını arttıran bir sistem olarak algılandığını belirtmektedir.²⁴

Geis ve Smith, etkin bir performans değerlendirme sistemini dört madde ile tanımlamıştır. Bunlar:

- a- Yararlı olma,
- b- Doğruluk,
- c- Uygunluk,
- d- Yapılabilirlik

şeklinde. Yazarlar yararlı olma ilkesi, performans değerlendirme sürecinin çalışanların ve organizasyonun ihtiyaçlarına hizmet etmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu nedenle organizasyonda uygulanan bir sistemin, üyelerine artı değerler sağladığı durumlarda, üyelerin sistemden duyduğu memnuniyetin artacağı düşünülebilir.²⁵

Mount, çalışanların ve yöneticilerin performans değerlendirme algıları arasındaki farklılıkları incelemiştir ve bulunan farklılığı, yöneticilerin sistemi daha iyi bilmesine bağlamışlardır.²⁶ Williams ve Levy, çalışanların performans değerlendirme sistemi bilgilerinin, etkinlik algısını belirleyen önemli bir değişken olduğunu belirtmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların, sistemin organizasyon açısından olumlu sonuçlar üreteceğini bilmesi, çalışanların etkinlik algılarında güçlü bir değişiklik oluşturacaktır.²⁷

²¹ Haris, C., A Comparison Of Employee Attitudes Tward Two Performance Appraisal Systems, *Public Personel Management*, 1996, s. 448

²² Cardy, R.L. - Dobbins, G.H., *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*, South- Western Inc., Cincinnati OH, 1994, s.2-6

²³ Longenecker, C.O. - Nykodym, N., "Public Sector Performance Appraisal Effectiveness: A Case Study", *Public Personnel Management*, 25, 1996, s.151-164.

²⁴ Steel, R.P., "Implementing Performance Appraisal: Comparing Views Among Employees, Supervisors and Personnel Specialists", *Review of Public Personnel Administrators*, 1983 s. 73-93.

²⁵ G. L Geis - M. E. Smith, The Function of Evaluation, In Stolovich, H. And Keeps, E., Editors, *The Handbook of Performance Technology*, San Francisco, Jossey – Bass, 1992, s. 130 - 150

²⁶ Mount, M. K., "Comparison Of Managerial and Employee Satisfaction it a Performance Appraisal System", *Personel Psychology*, 1983, s. 102

²⁷ Williams, J.R – Levy, P.E, "Investigating Some Neglected Criteria: The Influence of Organizational

1.4 Performans Yönetimi

Son yıllarda giderek daha çok ele alınan bir kavram olan performans yönetimi, yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş bir çerçevede ve performans kavramındaki gelişmeler ışığında uygulanmasına yönelik çağdaş bir yönetim anlayışıdır.²⁸ Örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı biçimde gerçekleştirmek için, örgüt kaynaklarını performanslarına göre seçme ve değerlendirme sürecidir.²⁹ Dolayısıyla, performans yönetimi verimliliğe, etkililiğe ve ekonomik olmaya odaklanmış örgüt yönetimi anlayışı olup, tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymayı ve bu hedeflere ilişkin olarak çıktılar/ürünleri sürekli ölçmeyi gerekli kılmaktadır.

Performans yönetimi, temel olarak kuruluşun insan kaynaklarının bireysel ve takım halindeki kapasitelerinin geliştirilmesi ve performanslarının artırılması sonucunda örgütsel başarıya ulaşmayı sağlayıcı yönde, stratejik ve bütünleştirilmiş bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır.³⁰ Bu tanım ışığında performans yönetimi kuruluştaki bölüm, takım ve bireysel amaçların uyumu, performans değerlendirme sistemi, ödüllendirme stratejisi ve çerçevesi, hizmet içi eğitim, gelişme stratejisi ve planları, iletişim, yönlendirme ve yol gösterme, geribildirim ile bireysel kariyer planlama girişimlerinin daha etkili hale getirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.³¹

Bu anlamda ele alınacak bir performans yönetimi anlayışında, yönetime önemli sorumluluklar düşmektedir. Zira performans yönetimi için yönetimin şu üç temel görevi yerine getirmesi gerekir:³²

- Kuruluşun ortak amacını ve görevini, kuruluşu oluşturan en alt sistemlere kadar bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte benimsetmek.

Level and Perceived System Knowledge on Appraisal Reactions”, *Journal of Business & Psychology*, 2000, s. 507

²⁸ “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması”, DPT Özel İhtisas Komisyonu Raporu Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yayını, Ankara, 2000, s.76.

²⁹ Akal, Zuhul, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayını, Ankara, 1998, s.5.

³⁰ Baron, A.- Armstrong, M., “Out Of The Box”, *People Management*, 23 July,1998, s.38.

³¹ Beardwell, I - Holden, L., Human Resource Management a Contemporary Approach. Harlow, England: Pearson Education, 2001, s..538.

³² DTP, a.g.e., s.76

- Kuruluş birimleri ve insan kaynakları arasında yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru, karşılıklı bilgi akışını süratli ve etkin bir biçimde sağlayacak bir iletişim sistemi oluşturmak.
- Kuruluş birimlerinin ve çalışanlarının performansını sürekli geliştirmek için gerekli önlemleri almak. Bu amaçla, kuruluşun tamamı ya da gerekli görülen birimlerini içine alan ve özellikle çalışanlar için bir bireysel performans ölçme ve denetim sistemi oluşturmak ve uygulanmasını sağlamak.

1.5 Bireysel Performans

İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi insan kaynakları bölümünden beklenen yıllık ve dönemsel bir görevle sınırlı kalmayacak ölçüde önemlidir. Bu işlemin önemini kavrayan işletmeler süreklilik taşıyan bir performans yönetimi geliştirmektedirler. Belirli aralıklarla ve formel şekilde performansın gözden geçirilmesinin yanı sıra, sürekli gözlem, değerlendirme, belgelendirme ve yönlendirme de bu sürecin içinde yer almaktadır.

Bireysel performans, iş ve örgütsel psikoloji alanının temel kavramlarından biridir. Son 10 – 15 yıl içerisinde araştırmacılar, performans kavramını açıklama ve aydınlatma anlamında büyük bir ilerleme kaydetmişlerdir. Yine bu dönemlerde bireysel performansla ilgili temel belirleyicilerin ve süreçlerin tanımlanması anlamında da gelişmeler yaşanmıştır. Günümüzde organizasyonların devam eden değişimine paralel olarak, performans kavramları ve performansa olan gereksinim de değişim göstermektedir. İşletmelerin en değerli varlıkların insan olduğu görüşünden hareketle insandan en yüksek faydayı elde etme istemleri bireysel performansa olan çalışmalarını ve ilgiyi artırmıştır.³³

Bu açıklamalar ışığında Bireysel performansın tanımına bakacak olursak, Bireysel performans, bir işi yapan bireyin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir ifade ile neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır.³⁴ Başarı veya başarımlar terimleri ile de ifade edilebilen performans,

³³ Ilgen D. R. - Pulakos, E.D, Employee Performance in Today's Organizations, Jossey – Bass, San Francisco, 1999, s.15 - 65

³⁴ Baş, M. - Tartar, A., “İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme Değerlendirme Modelleri”, *Verimlilik Dergisi*, 1991, 435:12 – 18

işgörenin, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir.³⁵

1.6 Etkililik

Arzu edilen etkinin sağlanması veya arzu edilen sonuçlara ulaştıracak üretim süreci³⁶ olarak tanımlanabilmekle birlikte etkililik aynı girdilerle daha fazla çıktının daha iyi veya daha çok yararın elde edilmesidir. Örneğin, aynı satış eğitimi ile daha fazla satışın yapılmasıdır. Etkililik bir anlamda işletmenin belirlenen hedefleri başarma derecesidir.³⁷

Organizasyonel etkililik, müşterinin değer verdiği ürün veya hizmeti sağlayabilmek anlamını da taşımaktadır. Örneğin, ücret ve ödüllendirme konusunda yapılan iyileştirmeler sonucunda işe alma maliyetlerinde, işgücü dönüşüm ortalamalarında veya diğer göstergelerdeki azalma, iyileştirmelerin etkili olduğunu ifade eder.³⁸ Etkililikte eldeki kaynaklarla en çok verime ulaşma hedefi vardır, etkinlikte ise doğru işler yapılarak en çok verime ulaşma hedefi vardır. Kısacası etkinlikte doğru işlerin yapılması hedefidir.

1.7 Verimlilik

Ülkelerin gelişme ve kalkınma düzeylerinin yanı sıra işletmelerin ulaştıkları başarı düzeylerinin değerlendirilmesinde temel göstergelerden birisi olarak izlenen verimlilik kavramının, çeşitli kullanım amaçlarına ve yorumlanma tarzlarına göre değişik açılardan ele alındığı ve buna göre birçok tanımın yapıldığı görülmektedir.

Bir tanıma göre verimlilik, bir üretim sürecinde (her ikisi de fiziksel büyüklüklerle ölçülen) kullanılan kaynaklar ve kullanılan kaynaklar başına mal ve hizmet çıktılarıdır. Yada çalışan kişinin (birimin) çalışma süresi başına çıktısı biçiminde

³⁵ Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları No:248, İstanbul, 1991, s.154

³⁶Fitz - Enz Jac, How to Measure Human Resources Management Strategy for the 1990's San Francisco, The Jossey - Bass Inc., 1990, pp.256

³⁷ Daft, Richard L., Management, The Dryden Press, 1993, pp.12

³⁸ Spencer, Lyle M., Calculating Human Resources Costs & Benefits: Cutting Cost & Improving Productivity, New York: John Wiley & Sons, 1986, pp. 19

de tanımlanabilir.³⁹ Verimlilik, tek bir ürün için ölçülebileceği gibi, tesis, teşebbüs, endüstri ya da ulusal ekonomi düzeyinde de ölçülebilir.

Verimlilik, “Belirli bir amacın en az maliyetle gerçekleştirilmesi veya belirli bir miktar kaynakla hedefe en iyi biçimde varılmasıdır. Yapılması gereken belirli bir işin en az maliyetle, en kısa zamanda ve en iyi kalitede yapılmasıdır.”⁴⁰ Bir başka tanıma göre verimlilik, elde edilmek istenen sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak tanımlanabilmektedir.⁴¹ Genel bir tanımlama yapılırsa, verimlilik, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir.⁴² Bu ilişki genellikle aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı (Üretilmiş olan mal ve hizmetler)}}{\text{Girdi (İnsan, Doğal Kaynak, Sermaye)}}$$

İşletmelerde bireysel performansın artırılması yönündeki çabalar işletmenin verimliliğine doğrudan etki edecektir. Performansı istenilen düzeyde olan çalışanların işletmeye katkıları performansları düzeyinde olacaktır. İşgörenlerin performansı yöneticiler tarafından düzenli takip edilmez ise bu durum işletmenin verimliliği üzerinde olumsuz etki yapar. Bundan dolayı işletmede kurulacak bireysel performans sistemi etkin olarak faaliyete sokulmalı ve belirli zaman aralıklarında sistem gözden geçirilip güncellenmelidir.

³⁹Üstün, Rifat, “İş Gücünün verimliliği Nasıl Artırılabilir?”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Eskişehir, 1995, ss. 1-2

⁴⁰ Duran, Hacı, “Türkiye’de İşgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyal ve Kültürel Unsurlar”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1994, s.2

⁴¹Durucker, F. Peter, *Management: Task, Responsibilities, Practices*, New York: Harper Business, 1993, s.46

⁴² Joseph Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi*. Çeviren: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, MPM Yayını, Ankara, 1998, s.3.

2- PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN AMAÇLARI

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Değerlendirme sonuçlarından çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında yararlanılır. Ancak ana amaçları olan değerlendirme ve geliştirmenin yanında, söz konusu sistem, değerlendiren (yönetici) ile değerlendirilen (ast) arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngören özelliklerde içermektedir. Örneğin sistemin açık değerlendirme ilkesi diğer bir deyişle değerlendirme sonuçlarına ilişkin olumlu/olumsuz bilginin astlara bildirilmesi, bu sonuçların astla birlikte tartışılabilmesi performans değerlendirmenin çalışanların motivasyon ve verimliliğini uygulayan amaçlarını oluşturmaktadır. Açıklık ilkesinin gerektiği biçimde uygulanması durumunda astlar yöneticilerin kendilerinden neler beklediklerini, performanslarını nasıl algıladıklarını, yöneticiler ise astlarının ihtiyaç ve beklentilerini daha doğru bir biçimde anlayacaklardır.⁴³

Performans değerlendirmesi yapmanın iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmiştir.⁴⁴

Performans değerlemesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda işgörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini

⁴³ Uyargil, a.g.e., s.206 - 207

⁴⁴ Micolò. Anthony M., "Suggestions for Achieving a Strategic Partnership", *HR Focus*, Vol:70, No:9, September,1993, s.22

sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir.⁴⁵ Aşağıdaki tablo, yapılan bir araştırma sonucu işletmelerin performans değerlemeyi hangi alanlarda ne sıklıkta kullandığını gösteren bir araştırmadır.

Tablo 1: İşletmede Yapılan Araştırma Sonucu Belirlenen Performans Değerleme Sistemlerinin Amaçları

Amaç	Toplam
Liyakat Artışlarının Hesaplanması	459
Çalışanlara Performansları Hakkında Geribildirim Sağlayıcı Ortam Sağlanması	442
Çalışanlarla Beraber İş Başarısı Üzerine Hedefler Tayin Etmek	401
Eğitim ve Gelişim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	352
Yükselme Potansiyeline Sahip Çalışanların Belirlenmesi	346
Özel Yetenek ve Kabiliyete Sahip Çalışanların Belirlenmesi	236

Kaynak: F. J. Landy and J. L. Farr, *The Measurement of Work Performance: Methods, Theory and Applications*, Academic Pres, New York, 1983

Performans yönetiminin kısa ve uzun dönemli yararları şöyle özetlenebilir;⁴⁶

- İş performansı daha kapsamlı ve eyleme dönük olarak anlaşılır, bütün faaliyetler amaca doğru en verimli biçimde gerçekleştirilir.
- Yöneticilerin ve çalışanların birbiri ile uyumlu, ortak ve bireysel amaçlar üzerinde anlaşmalarını, bu amaçları tüm örgüte yaymayı ve bunlara ulaşmayı hedeflemelerini sağlar.
- Herkesin bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak becerileri kazanma sorumluluğunu almasını ve bunun gerçekleşmesini sağlar.
- Ortak ve bireysel hedeflere tüm çalışanların katılımı ile daha kolay ulaşılmasına ortam hazırlar. Tüm çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşması için yapmaları gereken ve yaptıkları katkıyı görebilirler.

⁴⁵Palmer, Margaret J, *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayınları,1.Baskı, İstanbul,1993, s.9-10

⁴⁶ Akal, *Performans Kavramı ve Performans Yönetimi*, Milli Produktivite Merkezi, Ankara, 2003

http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm adresinden alınmıştır.

- Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya karşılıklı ve etkili bilgi akışını sağlayacak iletişimi gerçekleştirir.
- Örgütün gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansını ölçme olanağını sağlar. Bunu, performansın sürekli geliştirilmesi amacıyla, birimler ve özellikle çalışanlar için performans planlaması, ölçüm ve denetim sistemini uygulayarak sağlar.
- Yönetim kararlarına, doğru performans göstergelerine dayandırılması nedeniyle duyulan güveni artırır. Kararların zamanında alınmasını ve daha tutarlı olmasını sağlar.
- Ölçüm ve denetim sistemleri ve süreçleri ile kuruluştaki "sürekli iyileştirme" kültürünün gelişmesine katkıda bulunur.
- İşletmenin mevcut ve gelecek dönemleri için daha yüksek hedefler belirleyerek, fiziksel ve insan kaynaklarının daha verimli ve etkili kullanılmasını sağlar. Onlara rekabet gücü kazandırır.
- Değişen pazar koşullarına ve operasyonel değişikliklerine daha hızlı tepki verebilme olanağı yaratır.

3- PERFORMANS DEĞERLEMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Her ne kadar performans değerlemenin kullanımı ve konu üzerindeki ilginin artması son 70 yıla rastlamaktaysa da, uygulamada çalışanların biçimsel olarak değerlendirilmesi yüzyıllardır süregelmektedir. İlk olarak 3. yüzyılda Çin’li bir filozof olan Sin Yu, Wei hanedanlığına bağlı ön yargılı bir değerleyiciyi “ Dokuz derecenin imparatorluk değerleyicisi nadiren insanları liyakata göre değerlendirir, ama her zaman beğenmesi ve beğenmemesine göre değerlendirir” sözleriyle eleştirmiştir. Wang’a göre Konfiçyüs eğitimde ve yönetimde yer alan bireylerin performansını büyük, vasat ve düşük bilgelik olmak üzere üç kategoride sınıflandırmıştır.⁴⁷

Performans değerlendirme, 1800’lü yılların sonuna doğru, bireylerin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin, kişiliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin ölçülmesini kapsamaktaydı. Yüz yıl sonra benzer faktörlerin çoğunun ölçülmesiyle performans

⁴⁷Çakmak, Ahmet Ferda, “Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Bakışı Açısından İncelenmesi”, *İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2005, s.18

değerlendirme kriterleri değişikliğe uğradı. 1950'lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında bir ilişki kurulmuş olup 1960'larda davranışa bağlı kriter ölçekleri daha başarılı oldu ve 1970'li yıllardan günümüze kadar, uzmanlarca, üstlerin kontrolündeki değerlendirmeler için çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri oluşturuldu.⁴⁸

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'li yılların başında A.B.D'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Aynı yıllarda Taylor'un öncülük ettiği, iş ölçümleri, hareket, metod ve zaman etütlerinin uzantısı olarak iş değerlendirme çalışmaları ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Murphy ve Cleveland, Amerika'da bilinen ilk biçimsel performans değerlendirme sürecinin, 1813 yılında silah altına alınan askerlerin değerlendirilmesiyle başladığını belirtmektedir.⁴⁹

Performans değerlendirmesi, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da "benzer diğerlerinin performansları" temelinde "ölçülmesini" içeren bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetim alanındaki bazı araştırma ve uygulamacıların vurguladığı gibi performans değerlendirmesi en zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun etmesi mümkün olmayan bir insan kaynakları yönetimi faaliyetidir. İş performansının değerlendirilmesi olgusuna tarihsel bir perspektiften bakıldığında değerlendirmelerin kullanım amaçları, değerlendirme teknik ve yöntemleri ve değerlendirme doğruluğu gibi temel performans değerlendirmeleri konularına yaklaşımda bir değişim yaşandığı görülmektedir.⁵⁰

Geleneksel olarak, özellikle Batı Avrupa ve Kuzey Amerika' da performans değerlendirmesi idari/personel kararların alınması amacıyla hizmet etmiştir. Ücret belirleme, terfi ya da yükseltmeler ve işten çıkarmalar gibi önemli idari kararların alınmasında performans değerlendirmeleri önemli girdileri oluşturmuştur. Ancak

⁴⁸Carter, C. C., Human Resources Management and Total Quality Imperative, Amacom, USA, 1994, s. 132

⁴⁹ Çakmak, a.g.e., s.18

⁵⁰Sümer, Canan, Performans değerlemesine Tarihsel bir Bakış ve Kültürel bir Yaklaşım, www.insankaynaklari.com adresinden faydalanılarak yazılmıştır.

değerlendirmelerin, bu tür idari kararların alınmasındaki yegane unsur olduğunu düşünmemek gerekir.

İsgören performans değerlemesi ekonomik, sosyal ve psikolojik alanlardan etkilenir. Bütün bu alanlardaki gelişmeler, yönetim tarihinin farklı zamanlarında, farklı yazarlar ve teorisyenler tarafından performans değerlendirme sistemine adapte edilmiştir.⁵¹ Performans değerlendirmeleri, özellikle 1960 lı yıllardan başlayarak, insan kaynakları planlaması, seçme teknik ve yöntemlerinin geçerliğinin gösterilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi diğer kurumsal amaçlara da hizmet etmektedir.

Performans değerlendirmesi yazınına bakıldığında, 1980’li yıllara kadar performans değerlendirmesinin psikometrik yönüne yönelik çalışma ve uygulamaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu ölçme temasına ya da psikometrik vurguya paralel olarak da, değerlendirme hataları/doğruluğu ve farklı değerlendirme formatları üzerine manidar bir literatür birikimi olmuştur. Ancak 1980’li yıllardan başlayarak, ölçme ağırlıklı bu literatür yerini yavaş yavaş performans değerlendirme sürecinde bilişsel yaklaşıma bırakmıştır.

Landy ve Farr’ın, öncüleri arasında yer aldığı bu yaklaşımın temel amacı, bilişsel psikoloji ya da bilgi işlem araştırmalarını, performans değerlendirme sürecini anlamada ve pratikte karşılaşılan sorulara cevap vermede kullanabilmektir. Performans değerlendirme sürecini, gözleme, kodlama, depolama, geri çağırma ve birleştirme aşamalarından oluşan bir bilgi işlem süreci olarak tanımlayan bilişsel modeller geliştirilmiş ve bu modeller 1980’li yıllar boyunca ve sonrası araştırmaları büyük ölçüde yönlendirmiştir.⁵²

Türkiye’de ise uygulamalara ilk kez kamu kesiminde başlanmış olup, yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile olmuş ve son 10 yılda giderek gelişmiştir.⁵³ Özel kesimin modern yönetim anlayışını tanıması ile birlikte performans değerlendirme bu kesimde yoğun bir şekilde kullanılmaya

⁵¹ Kermally, S, *Managing Performance in Brief*, In The Institute of Management Foundation, Singapore, Butterworth Heinemann, 1997, p. 84 - 85

⁵² Sümer, a.g.e. s.66

⁵³ Obuz, Nuray “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması”, *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1996, s. 1

başlanmıştır ve son yirmi yılda büyük gelişmeler göstermiştir. Ülkemize yabancı sermayenin girmesi, ülkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin sayıca artması ve her bir işletmenin kendi değerlendirme sistemlerini ülkemize getirmesi de performans değerlendirme sisteminin ülkemizdeki gelişimini hızlandırmıştır. Özellikle 2003 yılında çıkarılan, 4857 sayılı iş kanunu ile birlikte, 30 kişiden fazla işçi çalıştıran işyerlerinde, performans değerlendirme uygulamalarının yapılması dolaylı olarak da olsa yasalarla zorunlu bir hale getirilmiştir. Bunun sonucu olarak birçok özel eğitim kurumu tarafından, işletmelerin performans değerlendirme sistemleri hakkında özel eğitim programları hazırlanmaya ve bu sistemi uygulayan tecrübeli yöneticiler tarafından seminerler verilmeye başlanmıştır. Böylece performans değerlemenin ülkemizdeki işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarından biri haline gelmesi de hız kazanmıştır.⁵⁴ Kamu alanında ülkemizde ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. kamu kuruluşlarında, 1960 yılından itibaren de bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur.⁵⁵

Performans değerlendirme konusunda Türkiye'deki hem kamu hem özel işletmelerde karşılaşılan önemli sorunlardan biri iş görenlere verilen işlerin ne ölçüde başarıldığı ya da iş görme yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. Her yönetici kendi yönetiminde bulunan iş görenlerin yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını haklı olarak bilmek ister. İş görenlerin belirlenen hedefler doğrultusunda çalışıp çalışmadığını yakından izler. Bu nedenle iş görene ilişkin bir karar alınırken yeteneklerin değerlendirilmesi belirli bir sistem içinde yapılmalıdır. Performans değerlendirme, bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkısını değerlendiren planlı bir süreçtir.⁵⁶

⁵⁴ Tarlığ, Yaşar Tolga, "Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışanların Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006, s.13

⁵⁵ Bingöl, Şener, Türkiye'de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 516, Ankara, 1993, s. 21

⁵⁶ Sabuncuoğlu, Zeyyat, Personel Yönetimi, 8 Baskı, Bursa Furkan Ofset, 1997, s. 164

4- PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLAR

Performans değerlendirmesi, örgüt içinde çalışan personelin belirli bir zaman dilimindeki çalışmasının, yeteneklerinin ve gelecekteki potansiyel gücünün bu günden tahmin edilmesine katkı sağlayacaktır. Her işletme, çalışanlar ile ilgili etkin ve tutarlı kararlar alabilmek, çalışanların başarı ya da başarısızlıklarını yakından izlemek ve yeteneklerini geliştirici önlemleri zamanında alabilmek için performans değerlendirmesi yapmak zorundadır.⁵⁷ Performans değerlendirmesi, işletme açısından önem taşıdığı kadar çalışanlar açısından da değer taşımaktadır.⁵⁸ Özellikle yüksek performans sergileyen işgörenler, çalışmalarının karşılığını görmek ve başarılı olmalarından dolayı kariyer beklentilerini yöneticilerine iletmek ve bu konuda onların görüşlerini almak isterler.⁵⁹ Ayrıca değerlendirme sonucunda işgörenlerin varsa eksiklikleri tespit edilerek bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı sağlanacaktır. Bu perspektiften bakıldığında, performans değerlendirmesinin, çalışanı işe yöneltme ve yönlendirme aracı olarak geliştirildiği söylenebilir.⁶⁰ Performans değerlendirme sürecinde, kişi bir bütün olarak ele alınmakta, başarılar ödüllendirilmekte, başarısızlıklar kendisine bildirilerek bununla ilgili eksikliklerin giderilmesine olanak sağlanmaktadır. Performans değerlendirmede temel ilke, başarısızlıklardan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmektir.⁶¹ Bu bilgilerin ışığında; her ne kadar performans değerlendirmesi, işletmeler bakımından zaman alıcı olsa da, değerlendirme sonuçları ile elde edilen bilgilerin yönetim tarafından irdelenerek işletmeye adapte edilmesi, gelecekte işletmenin verimliliğini ve piyasadaki rekabet şansını artıracaktır. Günümüzde, performans değerlendirme sonuçları birçok alanda kullanılmakta olup, en yaygın kullanım alanlarını aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür.

⁵⁷ Yeniçeri, Ö, İşletme Fonksiyonel Analiz 2, Tutibay Ltd. Şti., Niğde, 1996, s. 219

⁵⁸ Moon, P, Appraising Your Staff. (Second Edition), Kogan Page, London, 1997, s.9

⁵⁹ Molander C., - Winterton J., Managing Human Resources, Routledge Publishing,, London, 1994, s.111

⁶⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.166

⁶¹ İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Bas m Yayım Dağıtım Tic.Ltd. Şti., 1999, s.293

4.1 Personel Planlama: Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için ihtiyaç duyulan nitelik ve sayıdaki personeli istihdam etmeleri gerekir. Performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesinde etkin bir rol oynayarak personel planlama işlevine katkıda bulunur.⁶²

4.2 Ücret-Maaş Yönetimi: Performans değerlendirmenin en önemli amaçlarından birisi de değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Örneğin, özendirici ücret sistemlerinden birisi olan performansa dayalı ücretlendirmenin uygulanabilmesi için, çalışanların performanslarına ilişkin bilgilere gereksinim duyulmaktadır.⁶³ İşletmelerin çoğunda, doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır. Sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesi ile mümkündür. Bunun yolu ise performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılmasıdır.⁶⁴

4.3 Terfi ve Nakiller: İşletmede çalışanların mevcut işlerindeki başarı düzeyleri ve gelecekteki potansiyel güçlerinin bir göstergesi olarak performans değerlendirme, terfi ve nakil ile ilgili kararların alınması, böylelikle uygun işe uygun eleman, ayrıca yeterli nitelik ve sayıda eleman sağlanması kararlarına veri teşkil ederek personel planlamasının etkin bir şekilde yapılmasına da imkan sağlar.⁶⁵

4.4 Kariyer Planlama: Performans değerlendirmesi sonucunda bazı çalışanlarla ilgili yeterli bir özellik geliştirme planının hazırlanması gerekir. Özellikle genç işgörenler bu konuda yöneticilerinden destek bekleyebilirler. Değerlendirme sonucunda, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak işgörenlerle yapılan

⁶²Tuğray Kaynak ve Diğerleri, İnsan Kaynaklar Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1999, s.512

⁶³ Moon, a.g.e., s.13

⁶⁴ Uyargil, Cavide, İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 262, İstanbul, 1994, s.5

⁶⁵Özçelik, Oya, "Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüşü ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim Dergisi*, Sayı:35, 2000, s.41

görüşme neticesinde gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, işletmeye katkıları artırılabilir. ⁶⁶

4.5 Eğitim ihtiyacının Belirlenmesi: Performans değerlendirmesi sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin işini yapması için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda, uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesi gerekir. Değerlendirme sonuçlarına göre astının geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, sistem aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir. Böylece, eğitime ihtiyacı olan çalışanların gelişimi sağlanarak işletmeye olan katkıları artırılmaya çalışılır. ⁶⁷

4.6 İşten Ayırma Kararları: Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları içerisinde işten ayırma kararları da yer almaktadır. Hemen hemen her işletmede değerlendirme sonuçları işten ayırma kararlarında kullanılmaktadır. Değerlendirme sonuçlarına göre performans bakımından yetersiz görülen çalışanların işletmeyle ilişkileri hemen kesilmemekte, eğitim programlarına tabi tutularak gelişimleri izlenmektedir. Eğitim programı sonunda herhangi bir gelişme gösteremeyen çalışanların işletmeyle ilişkileri kesilmektedir.

5- PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE UYGULANAN YÖNTEMLER

5.1 Grafik Değerlendirme Yöntemi

En eski ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Değerlendirme- ci, iş niteliği, teknik bilgi, takım ruhu, dakiklik ve girişimcilik gibi kriterlere birden beşe kadar puan vererek en iyi ve en kötü kriterleri saptamaya çalışır. ⁶⁸

Bu yöntem, belirli bir iş grubundaki çalışanların işteki bireysel başarılarını genel olarak değerlendirmek amacıyla kullanılır. Bir departmanda çalışanların tümü veya az

⁶⁶Erdoğan, a.g.e, s.159

⁶⁷ Kaynak, a.g.e., s.207

⁶⁸ Mickenna, E. – Beech, N, Human Resources Management A Concise Analysis, Great Britain : Pearson Education Limited, 2002, s.174

sayıda çalışanı bulunan küçük işletmeler için uygun bir yöntemdir. Belirli zaman periyotları sonunda işgörenin bağlı olduğu yönetici tarafından işgörenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir.

5.2 Puanlama Yöntemi

Puanlama yöntemi her kritere önem sırasına göre puan atanmasına dayalı bir yöntemdir. Yaygın uygulamada kriterler 5 dereceye ayrılır ve bu ayırım puan aralığında başarılıdan başlayarak başarısız kadar adlandırılır. Bu uygulamada puan atama 4 farklı şekilde yapılabilir:⁶⁹

- Minimum ağırlıklandırma: Kритere verilecek maksimum puan ilk dereceye atanarak eşit aralıklarla diğer derecelere puan atamayı esas alır.
- Maksimum ağırlıklandırma: Kритere verilecek maksimum puan beşinci dereceye atanarak eşit ve azalan aralıklarla diğer derecelere puan atamayı esas alır.
- Geometrik dizi ile ağırlıklandırma: Geometrik dizi çarpanı bulunarak işçilerin motivasyonunu arttırmaya yönelik ve daha çok başarıya daha fazla puan veren bir uygulamadır.
- Aritmetik dizi ile ağırlıklandırma: Kriter içi en yüksek ve en düşük puan farkı bulunarak atamaların eşit aralıklarla yapılmasını esas alan bir uygulamadır.

5.3 Derecelendirme Yöntemi

Her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirilir.⁷⁰ İşgöreni değerlendirmek için oluşturulan kriterlere en uygun seçeneğin işaretlenmesine dayalı bir uygulamadır. Seçeneklerin açıklama içermesi, değerlendiriciye kriterler ve seçenekler arası farkları anlamasına yardımcı olmaktadır.

⁶⁹Bingöl, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 4. Basım, İstanbul,1998, s.120

⁷⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.201

5.4 Kontrol Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olarak bu yöntemde, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çekilmesi şeklinde uygulanır.⁷¹ Değerlendiricinin formda belirtilmiş faaliyetlerden işgörenin sahip olduğu ve gözlediği kriterleri seçmesine dayalı bir yöntemdir. Faaliyetlere puan atama işlemi gerçekleştirilerek formun sayısal hale getirilmesi mümkündür. Kontrol listesi yönteminde ağırlıklı puanların iyi atanması gerekir, aynı departmanda bazı faaliyetler aynı ağırlığa sahip olmayabilir. Bu hususlara dikkat edilmelidir.⁷²

5.5 Zorunlu Seçim Yöntemi

Değerlendiricinin gruplaşmış kriterler içinden her gruptan bir tanesini seçmesine dayanan bir yöntemdir. Sayısal yöntem olması değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır, uygulanması pratik ve ekonomiktir. Ama işgörenin durumunu belirten bir seçenek yoksa bile bir seçenek işaretlenmelidir. Bu durum işgören arası fark değerlendirmesi için bir engel teşkil etmektedir.

5.6 Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde işgörenler bir başarı ölçütünde en başarılıdan en başarısız doğru sıralanır. Değerlendirmeci en başarılı gördüğü kişiyi işaretlemek suretiyle onun ismini en başa, en başarısız olanın ismini ise en alta yazar.⁷³ Esası bir çalışanı bir diğeri ile karşılaştırmak olan yöntemde, tüm çalışanlar, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi pek çok nitelik bakımından en iyi olandan en zayıf olana doğru sıralanırlar.⁷⁴ Basit ve kolay uygulanabilen yöntem, çalışanlar arasındaki başarı farklarını iyi yansıtamadığından kalabalık gruplar için iyi bir performans değerlendirme yöntemi değildir.⁷⁵ Uygulama bakımından zorunlu dağılım yöntemine benzeyen bu yöntemde işgörenlerden en

⁷¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.215

⁷² Fındıkçı, a.g.e., s. 94

⁷³ Topaloğlu, M - Koç, H, Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler, Seçkin Yayınları, Ankara, 2002, s.92 - 93

⁷⁴ Bingöl, Dursun, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, s.179

⁷⁵ Gökten, Ayşe Banu, Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 1999, s.69

başarılısından en başarısızına kadar yukardan aşağı sıralanması ve puan atanması işlemini içerir. Böylece işgörenler arası bir sıralama oluşturulmuş olur.⁷⁶

5.7 Davranışsal Değerlendirme Yöntemi

Zorunlu seçim yöntemi ile derecelendirme yönteminin beraber kullanılmasından oluşturulan bu yöntem işgörenin durumunu belirten tek seçeneğin işaretlenmesi esasına dayanır. Davranışsal değerlendirme formunun hazırlanmasında işgörenin katılımına izin verilmesi, diğer yöntemlere göre işgörenin formu benimsemesini sağlamıştır.⁷⁷ İşgörenin diğer yöntemlere göre daha çok benimsediği bir uygulamadır. Ücretlendirme ve kariyer planlamasına içeriği dolayısıyla kaynaklık eder, işgörenin yaptığı iş esas alınarak puanlamaya gidilir. Ama yöntemin geliştirilmesi uzun zaman aldığı için zaman alıcı ve maliyeti yüksektir.⁷⁸

5.8 İkili Karşılaştırma Yöntemi

Belirli bir grup yada departmanda çalışan işgörenleri birbirleri ile kıyaslayarak sıralama elde eden bir yöntemdir. İşgörenler yukardan aşağı ve soldan sağa doğru matris tablosuna atanarak ve her işgörenin diğer işgörenlerle kıyaslanıp daha sonra diğer işgörene göre başarılı görülenlere “+” işareti atanmasıyla oluşan bir formdur. Kıyaslamanın en sonunda “+” sayısı toplamı fazla olandan en aza kadar işgörenlerin sıralama sayısı yazılarak form tamamlanır.⁷⁹ Bu yöntemle başarı sıralaması kolaylıkla elde edilir, her işgören birbirleriyle kıyaslanmış olur. Kademe düşürmesi veya işten ayrılma kararlarının alınmasını kolaylaştırır. İşgören sayısı çok olduğu durumlarda uygulama süresi ve maliyeti çok fazla artar.⁸⁰

5.9 Hedeflere Göre Değerleme Metodu

Hedeflere göre performans kriterleri ile performans değerlendirme sistemi çalışanların hedeflere ulaşmadaki başarı derecelerine dayandırılır. Bunlar kişisel

⁷⁶ Kaynak, Tuğray, İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Yayınları, İstanbul, 1996, s.65

⁷⁷ Barutçugil, İsmet, Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd., İstanbul, s.123

⁷⁸ Canitez, B., “Performans Değerlendirme”, *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı 16, 2000, s.69

⁷⁹ Kahya,E., “Performans Değerlemesi”, *Osman Gazi Üniversitesi Ders Notları*, Eskişehir.

⁸⁰ Canitez, a.g.e., s.69

hedefler olabileceği gibi bölüm ve kurum hedeflerinin de eklenmesiyle daha geniş bir kapsamda da tanımlanabilir. Performans Yönetimi modülü ile çalışanlara uygulanacak hedefler gruplanabilir. Benzer değerlendirmelere tabi kişilerin performans kayıtları oluşturulurken grup hedeflerinin otomatik olarak aktarılması ile zaman tasarrufu sağlanır. Kişinin hedefleri yöneticisi ve kendi görüşleri doğrultusunda kişisel gelişim planlarına ve iş ihtiyaçlarına göre tanımlanır. İşin niteliğine göre belirlenen hedeflere ulaşma derecesi için standart kriterler belirlenir. Bu kriterler satış rakamları, toplam ciro, zaman hedefleri, üretim rakamları gibi kurumun, bölümün ve yapılan işin faaliyet alanına göre tanımlanabilir. Belirlenen belli skalalar ile dönem sonuçları karşılaştırılarak işgörenin nasıl bir performans gösterdiği değerlendirilmiş olur. Kişinin hedeflenen satış rakamına veya performansa ne kadar yaklaştığı formüller ve skalalar sayesinde kolaylıkla hesaplanabilir. Zamanın kritik olduğu çalışmalarda ise hedeflenen zamanla bitiş zamanı arasındaki fark belirleyici temel kriter olur. Projelerin hedeflenen zamanda veya daha önce bitmesi arzulandığında, planlanan süreden daha kısa zamanda biten projenin elemanlarına performanslarının karşılığı ücret artışı veya başka ödüllendirme yöntemleri ile de verilebilir. Hedeflenen sürenin aşılması durumunda gecikme süresiyle orantılı bir şekilde negatif bir değerlendirme de gerçekleştirilebilir.⁸¹

5.10 Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi

Son zamanlarda işletmelerin takım bazlı organizasyonlara yönelmeleri nedeniyle performans değerlemesi de takım bazında ele alınabilmektedir.⁸²

Geleneksel yönetim anlayışının hakim olduğu dönemlerde sürekli olarak bireysel performans üzerinde durulmuş ancak modern ve modern sonrası yönetim anlayışının ortaya çıkmaya başlamasıyla birlikte organizasyonun başarısında ekip kavramının etkili olduğu görülmeye başlamıştır. Ekip kavramının önem kazanmasıyla birlikte bu değişimden en çok insan kaynakları yönetimi etkilenmiştir. Organizasyonlar, salt bireysel performans ölçmenin ekip ruhunu öldürdüğünü, tek yönlü bir performans değerlemenin olumsuz etkiler doğuracağını görmüşler, ekip ve bireyin performans hedeflerinin organizasyonel hedeflerle birleştirilmesinin doğru yol olduğuna karar

⁸¹ Logo İnsan Kaynakları,

http://www.logo.com.tr/uploads/documents/products/ik/Performans_Yonetimi.pdf adresinden alınmıştır.

⁸² Sabuncuoğlu, a.g.e., s.210

vermişlerdir. Dolayısıyla ekip performansını değerlerken birey, ekip ve organizasyon hedeflerinin açıkça belirlenmesi ve bütünsel anlamda organizasyonu doğru yöne yönlendirecek performans standartlarının belirlenmesi ve mevcut durumla karşılaştırılarak organizasyon üyelerine geribildirimde bulunulması gerekmektedir. Ancak bu alanda sistematik bir süreç kullanılmadıkça elde edilen sonuçlar yarardan çok zarar getirecektir. Bu amaçla ekibin ve bireyin performansına aynı anda odaklanmayı başaran ekip bazlı performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Ekip performansını ölçecek bu sistem 2 temel unsurdan oluşmaktadır. Birey performansı ve ekip performansı. Bu iki kavram karşılıklı etkileşimli olarak çalışmakta ve sonuçta organizasyonun performansını doğrudan etkilemektedirler.⁸³

5.11 360 Derece Performans Değerleme Sistemi

İyi bir performans değerlendirme sistemi kurmanın özü öncelikle doğru soru sormaktan geçmektedir.⁸⁴ Kuşkusuz iyi bir performans değerlendirme sistemi organizasyonun içindeki farklı yerlere tıpkı bir radarın uçaklara gönderdiği sinyal gibi doğru sinyaller göndermek zorundadır. Eğer radar uçaklara doğru sinyaller göndermez, sinyaller bilgisayarlara doğru kodlanmazsa; uçağın büyüklüğü, sürati ve cinsi konusunda yanlış bilgiler elde edersiniz. Performans değerlendirme sistemi de organizasyona doğru sinyaller gönderemezse organizasyon vizyonundan her geçen gün uzaklaşır ve hızla ölüme doğru gider.

360 derece değerlendirme sistemi, çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır.⁸⁵

Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansı belirlerken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak performans havuzu oluşturulur. Böylece performansa yönelik bakışı 360 dereceye

⁸³ www.zigonperf.com/Articles/Seven Step/SevenStep.htm ve http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=677&tempID=1®ID=2 adreslerinden alınmıştır.

⁸⁴ Wells, Susan J, "A New Road: Traveling Beyond 360-Degree Evaluation", *HR Magazine*, September 1999, s. 44

⁸⁵ Walter, W. Tornow, *Maximizing the Value of 360-Degree Feedback : A Process for Successful Individual and Organizational Development*, Jossey Bass Management Series, 1998, s.153-160

çıkarmak amaçlanmaktadır.⁸⁶ Organizasyonda bu yaklaşımla performans mimarisinin oluşturulmasının avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar.
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir.
- Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar.
- Çok sayıda değerlendiriciye imkan verir, bir kişinin duygusallığı önlenir.
- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar.
- Amirler çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar.
- İşe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet ederler.

6- PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Çalışanların performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirme sisteminin uygulanması aşamasında, şirket içinde sorunlarla ve dirençle karşılaşılabilir. Bu süreçte yaşanan sorunların bir kısmının, değerlendirme sistemine karşı olumsuz tepkilerden oluştuğu, bir kısmının ise, değerlendirmelerde yapılan hatalardan kaynaklandığı görülmektedir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini kendi işleri olarak benimsememesi ve sadece formalite gereği yerine getirilmesi gereken bir insan kaynakları departmanı talebi olarak görmesi en yaygın karşılaşılan tepkilerden biridir. Buna ek olarak, yöneticiler sık sık, değerlendirme sürecinin zaman alıcı olduğundan ve kendi yoğun işleri arasında buna zaman ayırmak istemediklerinden şikayet ederler. Bu tür tepkileri ortadan kaldırmak için, aşağıda belirtilenlerin yerine getirilmesi yararlı olacaktır:⁸⁷

- 1- Öncelikle unutulmamalıdır ki, bu tür bir tepkiyi ortadan kaldırmak için atılacak ilk adım, aslında sistemin kurulması aşamasında yer almalıdır: Değerlendirme sistemi kurulurken, mutlaka şirketteki bazı yönetici ve/veya çalışanların,

⁸⁶ Debare, Ilana, 360 Degree of Evaluation, San Francisco Chronicle, 1997, May 5, s.32

⁸⁷ Bayar, Başak "Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç", <http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=43> internet adresinden alınmıştır.

sistemin kurulması aşamasına insan kaynakları departmanı tarafından dahil edilmesi, sistem hakkındaki görüş ve önerilerinin dikkate alınmasıdır. Bu tür bir çalışma organizasyonu, çalışanların sisteme olan güvenlerini artıracak ve kurulan sistemi benimsemelerine yardımcı olacaktır. Özellikle yöneticilerin, bu tür çalışma gruplarına dahil edildiklerinde, kurulan sistemi çok daha kolay benimsedikleri ve sahiplenerek uyguladıkları görülmektedir.

- 2- Yöneticilerin, performans değerlendirme sisteminin amacının bilincinde olmaları gerekmektedir. Bu noktada, performans değerlendirme sisteminin amacının, çalışanların performanslarını takip ederek geliştirmek ve bu sayede şirket hedeflerine ulaşılmasını sağlamak olduğu çok net bir şekilde yöneticilere aktarılmalıdır. Bu sayede yöneticilerin, performans değerlendirme sisteminin gerektiği gibi uygulanması durumunda, kendi departmanları veya iş alanlarında iyi sonuçlar elde edeceklerini anlamaları, yapılan değerlendirmeler ile iş sonuçları arasındaki ilişkiyi somut olarak görmeleri sağlanmalıdır.
- 3- Yöneticilerin, performans değerlendirmesi görüşmelerinde, çalışanları ile birebir görüşme yapmaktan çekinmeleri ve nasıl geribildirim vermeleri gerektiği konusunda bilgili olmamaları da, kurulan sisteme tepkisel yaklaşma nedenlerinden biri olabilir. Bu durumla genellikle, açık değerlendirme sistemlerinde, değerlendirici ve değerlendirilen kişinin karşılıklı görüşmesi suretiyle değerlendirmenin yapıldığı ve değerlendirme formunun doldurulduğu sistemlerde, karşı karşıya kalınabilir. Bu tür bir sistem uygulamaya alınmadan önce, yöneticilere mutlaka iletişim, geribildirim verme ve alma becerilerini geliştirecek eğitimler verilerek, kendilerini bu konuda güvende hissetmeleri sağlanmalıdır.

Performans değerlendirmelerinde sıklıkla yapılan hatalar ise genellikle aşağıdaki gibidir:

6.1 Hale ve Horn Etkisi

Hale etkisi değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görmemesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.⁸⁸ Çalışanın, belirli bir özelliği ve/veya belirli bir konudaki başarısı nedeniyle, genel olarak 'olumlu' değerlendirilmesi veya tersi bir şekilde, belirli bir özelliği ve/veya belirli bir konudaki başarısızlığı nedeniyle, genel olarak 'olumsuz' değerlendirilmesidir. Örneğin, bir çalışanın çok iyi planlama yaptığını ancak iletişim becerisinin düşük olduğunu varsayalım. Bu çalışanın yöneticisinin, kişinin sadece planlama becerisini dikkate alarak bu başarıyı genele mal etmesi ve kişiyi 'olumlu' değerlendirmesi, hale etkisi olarak adlandırılmaktadır. Tersine bir şekilde, çalışanın belirli bir alandaki başarısızlığının genele mal edilerek, 'olumsuz' değerlendirilmesi ise horn etkisi olarak adlandırılır. Bu tür değerlendirme hatalarından kaçınmak için, değerlendirme yaparken somut örnekler üzerinden gitmek faydalı olacaktır. Değerlendirmeler, kanıtlarla desteklenebildikleri sürece objektif olurlar.⁸⁹

6.2 Hoşgörü Etkisi

Bu etki adından da anlaşılacağı gibi, çalışanlara hak ettiğinden daha fazla puan verilmesi hatasına düşülmesidir.⁹⁰ Bunun 3 tane sebebi vardır. Birincisi, değerlendiricilerin konuya ilgisiz veya uzak olması nedeniyle, çalışan hakkında yeterince bilgiye sahip olmadığından bol puan vermesidir. İkincisi, değerleyicilerin insani özelliklerinin ağır basması sonucu, çalışanlara gerçekçi bakmak yerine merhametli davranmalarındadır. Üçüncüsü, bazı amirlerin değerlendirme sistemlerine veya sorularına karşı olmasıdır.⁹¹

⁸⁸ Uyargil, a.g.e., s.222

⁸⁹ Bayar, a.g.e.

<http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=43>

⁹⁰ Bilgin, a.g.e., s.64

⁹¹ David A. Cenzo, Robbins Stephen P., Human Resources Management – Concepts and Practies, John Wiley & Sons, New York, 1997, s. 394

6.3 Katılık Etkisi

Hoşgörünün tam tersi olup, deneyimsiz kendine saygısı az olan kişiler değerlendirmelerini hoşgörüden uzak bir yaklaşım içerisinde yapabilirler.⁹²

6.4 Merkezi Eğilim

Bazı değerlendiricilerin, bütün çalışanları ortalamada değerlendirme eğiliminde olması, gerçekte performans farklılaşsa dahi, uçlarda (çok düşük veya çok yüksek) değerlendirmeler yapmaktan kaçınmasıdır. Genellikle, kendisine bağlı çalışan sayısı yüksek olan ve çalışanlarının performansını yakından gözleme fırsatı bulamayan yöneticiler, bu tarz değerlendirmeler yapma eğilimindedir.⁹³

6.5 Geçmişte Meydana Gelen Olaydan Etkilenme

Değerleyici değerlendirme periyodunun her anında çalışanın performansını yakından takip etmeyebilir. Performans görüşmesinin zamanı geldiğinde kişinin en son davranışlarını dikkate alarak değerlendirme yapılır. Nihayetinde son olaylar olması gerekenden daha fazla oranda değerlendirildiğinden buna yakın zaman etkisi ve geçmiş olaylardan etkilenme denilir.⁹⁴

6.6 Kontrast Etkisi

Kullanılan değerlendirme kriterlerinin net olmadığı veya sıralama yönteminin (ranking method) kullanıldığı durumlarda kontrast hataları ortaya çıkar. Örneğin, performansı düşük bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan 'çok başarılı' algılanırken, performansı yüksek bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan 'çok başarısız' algılanır. Bu durumda yapılması gereken, spesifik değerlendirme kriterleri tanımlamak ve çalışanlarının performanslarını birbirleriyle kıyaslamaksızın, tanımlanan kriterler doğrultusunda değerlendirmektir.⁹⁵

⁹² Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2005, s.219

⁹³ <http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=43>

⁹⁴ Marc, Singer, Human Resources Management, Pws – Kent Publishing Company, Boston, 1990, s. 220

⁹⁵ Bayar, a.g.e. <http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=43>

6.7 Yetki Alanı

Yöneticilerin kendisine bağlı ast sayısı artıkça onları yakından izleme ve değerlendirme becerisi azalır.⁹⁶ Bu durum değerlemeye de yansır. Çok sayıdaki astın değerlendirilmesi uzun zaman alacağından, yönetici değerlemeyi hızlı ve özentsiz yapabilir.

6.8 Pozisyondan Etkilenme

Bazı değerlendiricilerin, değerlendirdikleri kişinin pozisyonundan etkilenerek, organizasyonda çok önemli görülen bir iş ve pozisyonlardaki çalışanları yüksek, görece önemsiz kabul edilen iş ve pozisyonlardaki çalışanları düşük değerlendirme eğilimde olmasıdır. Değerlendirme sisteminde, her işten beklenenlerin, değerlendirme kriterlerinin net olarak tanımlanması, bu tür değerlendirme hatalarını engellemeye yardımcı olacaktır.⁹⁷

6.9 Bilgilendirme Yetersizliği

Çalışanların sistem hakkında yeterince bilgilendirilmemesi hallerinde, işgörenler değerlemenin kendilerini nasıl etkileyeceğini, neler istendiğini, kriterlerin neler olduğunu bilememekten kaynaklanan tepkiler ortaya koyabilirler. Çalışanların desteğini kazanmayan hiçbir sistem uzun vadede başarılı olamaz.⁹⁸

7- İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS

DEĞERLEMESİNİN YERİ

80'li yıllardan beri yoğun olarak yapılan İnsan Kaynakları Yönetimi araştırmalarında İnsan Kaynaklarına ve özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına yapılan yatırımların şirkete getirileri ve performans üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Fakat geleneksel çevrede İnsan Kaynakları Yönetiminin sonuçları olarak İnsan Kaynakları faaliyetleri incelenmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin sonuçlarını geliştirmek için İnsan Kaynakları uygulamalarının iyileştirilmesi İnsan Kaynakları uzman ve yöneticilerinin geliştirilmesi ve İnsan

⁹⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.220

⁹⁷ Bayar, a.g.e., <http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=43>

⁹⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.220

Kaynakları bölümünün yeniden yapılandırılması faaliyetlerine odaklanılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetleri ve bölümünün etkinliği gerçekleştirdikleri uygulamaların sayısı, kapsamı ve yoğunluğu açısından değerlendirilmiştir. Burada temel yönelim, faaliyetler, uygulamalar ve gerçekleşen olaylar üzerine olmuştur. Bu yaklaşımın en temel nedenleri İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonunun bir maliyet merkezi olarak ele alınmasıdır.⁹⁹

İşe yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve motivasyon insan kaynakları yönetiminin dört temel unsurudur. Bunlar arasında performans değerlendirme, diğer üç sistemin kurulmasında bir ön şart olması nedeni ile önem derecesinde en ön planda yer almaktadır. Ayrıca değerlendirme sayesinde çalışanların verimliliği belirlenir ve sürekli gelişim planlarıyla bireylerin desteklenmesi ve geliştirilmesi sağlanır. Sonuç olarak performans değerlendirme bir organizasyonun insan kaynaklarının verimliliğini artırmada temel bir gerekliliktir.¹⁰⁰

Geleneksel olarak İnsan Kaynakları Yönetimi uygulayıcıları, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ve sistemlerinin değerini finansal kararları alan üst düzey yöneticilere kanıtlamak zorunda kalmışlardır. Bunu daha da gelişmiş İnsan Kaynakları Yönetimi sistemleri kullanımı ile elde edilen parasal tasarrufları hesaplayarak ve İnsan kaynaklarının organizasyonel kapasitesini kantitatif hale getirebilmek için İnsan kaynaklarına değer biçerek geliştirmeye çalışmışlardır.¹⁰¹

İnsan Kaynakları faaliyetlerinin ekonomik etkilerini kavramsallaştırmaya ve ölçmeye çalışan ilk yaklaşımlar, firmaya özel beşeri sermaye teorisi, İnsan Kaynakları muhasebesi ve fayda analizi çalışmalarından hareketle geliştirilmiştir. Bu çalışmalarda İnsan Kaynaklarının ekonomik değeri ölçülmeye çalışılmıştır. Personel faaliyetlerinin ekonomik değeri, firmanın ekonomik değerinin artırabilme kapasitelerine göre tanımlanmıştır. Eğer belirli bir dönemdeki personel harcamaları, daha iyi performanslı çalışanlar işe alınmasını ve bunların organizasyonda tutulmasını sağlıyor ve böylelikle firmanın toplam ücretlilere ve personel faaliyetlerine yapılan yatırımlar istenen düzeyde

⁹⁹Atay, N. Aylin, "Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama ve Stratejilerinin Firma Performansına Etkileri ve Özel Sektör İmalat Sanayinde Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1999, s.163

¹⁰⁰Çakmak, a.g.e., s.2

¹⁰¹Hall, Legnick, "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", *Academy of Management Review*, Vol.12, No:3, 1988, s.455

getiri elde edebiliyorsa bu durumda personel faaliyetlerinin “verimli” olacağı kabul edilmiştir. Böylece bireysel performans firma verimliliğine yardımcı olacaktır ancak ekonomik değer sadece bireysel performans sonucu ortaya çıkmayacaktır. Çünkü ekonomik değer, pazar, kurum ve birey gibi farklı analiz değişkenlerinin karmaşık etkileşimleriyle oluşur.¹⁰²

Geçmişte insan kaynakları yönetimi sistemleri genellikle çalışan davranışları ile sınırlı tutulduğu için, verimliliği etkilediği düşünülmüştür/varsayılmıştır.¹⁰³ Sonuçta işgücü ekonomistleri ve muhasebeciler işgücünün ekonomik değerini kurum ve Pazar düzeyinde incelemişler ve ekonomik değer temelde bireye değil de işe bağımlı olduğunu öne sürmüşlerdir. Personel psikologları ise, firmanın ekonomik değerinin artıran personel faaliyetlerinden kaynaklanan performans üzerinde etkili olan kurumsal ve pazar güçlerini göz ardı etmişlerdir.¹⁰⁴

İnsan kaynaklarının değerini ölçen yaklaşım ve teoriler incelendiğinde ise firmaya özel beşeri sermaye teorisinin kaynağını işgücü ekonomisi teorisinden aldığını ve analiz düzeyi olarak pazar ve kurum düzeyinde yoğunlaştığını, İnsan kaynakları muhasebesi yaklaşımının muhasebe kaynaklı ve kurumsal düzeyde analizi tercih ettiğini ve fayda analizinin ise endüstri psikolojisi temelli ve bireyi inceleme birimi olarak kabul eden bir ölçüm modeli olduğunu saptamaktayız.¹⁰⁵

¹⁰² Ataay, a.g.e., s.165

¹⁰³ Snell, S. A. - Youndt M. A. - Wright, P.M, Research in Personnel and Human Resources Management, JAI Press Inc., Greenwich Connecticut, 1996, s.65

¹⁰⁴ Steffy, B.D – Maurer, S. D, “Conceptualizing and Measuring the Economic Effectiveness of Human Resources Activities”, *Academy of Management Review*, Vol.13, No:2, 1988, s.271

¹⁰⁵ Ataay, a.g.e., s.166

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEMESİNDE ETKİNLİK ÖLÇÜMÜ

1. ETKİN BİR PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ

1.1 Performans Değerleme Sisteminde Amaçların Açıklığı ve Amaçlara Ulaşılma Derecesi

İyi düzenlenmiş bir sistemin amaçları ve hedefleri, sistemi oluşturup yönetecekler için olduğu kadar onun kapsayacağı bütün elemanlar içinde açık olmalıdır. Sistemin başarılı ve etkin olması bütün organizasyonun çaba göstermesi, değerlendiricilerin bütün çalışmaları dikkatle ve uygun zaman aralıkları ile değerlendirebilmesini sağlar. Aynı zamanda da, işgörenlerin de sistemin hedeflerini gerçekleştirecek olan gücün ne olduğunu görebilmesini sağlar. İşgörenler böylece performans değerlendirme sistemini organizasyona kendi yaptıkları katkıyı tartışmak için gerçek ve önemli bir fırsat olarak görür. Amaçlarla elde edilmek istenen sonuçlar açık ve net olmalıdır. Amaçlar açık ve net olursa bunları gerçekleştirecek olan çalışanların bunları anlamaları ve başarması kolay olacaktır. Amaçlar tanımlanırken işletmenin, hiyerarşik kademelerin ve bu kademedeki çalışanların anlayabileceği ifadeler kullanılmalıdır.¹

Neyin değerlendirileceği ve ölçüleceği sorusunun cevapları amaçları açıkça ortaya koyacaktır. Başarı ölçütleri olarak işin kalitesi, işin miktarı, bireyin başkaları ile geçinme derecesi gibi çeşitli amaçlar ele alınabilir. Ölçütleri belirlemede önemli nokta bireyin kişiliğini değil, başarısını ölçmeyi mümkün kılmasıdır.²

Değerleme sürecinde belirlenen amaçlara uygun bilgiler toplanmalıdır.³ Elde edilen bilgi amaçlarla uyumlu olmadığı takdirde veya amaç – bilgi uyumsuzluğu olduğu zaman değerlemenin etkinliğinin azalması söz konusu olacaktır. Her bölümün amaçları farklı olmakla birlikte amaca uygun olarak değerlendirme yapılabilmesi için amaçların ve hedeflerin açık ve net olarak belirtilmesi gerekecektir. Amaçlar ve hedeflerin açık ve net

¹ Bayraktaroğlu, Serkan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Avcı Ofset, 2006, İstanbul, s.110 - 111

² Glueck, W. F, Personel A Diagnostic Approach, Texas Business Publication, 1982, s. 378

³ Çakmak, a.g.e., s.36

olması performans değerlemesinin etkinliğinde çok önem taşımaktadır. Belirli olmayan hedeflere doğru çalışmak varılmak istenen hedeften sapılmasına sebep olur.

Amaçlar ve hedefler belirtilirken performans değerlemesinin etkinliği açısından iki hususta yoğunlaşmak gerekir. Organizasyonel Hedefler ve Bireysel Hedefler.

a- Organizasyonel Hedefler: Organizasyonel hedeflere yöneticilerin görev ve sorumlulukları açısından bakıldığında performans yönetim sisteminden beklentiler şu şekilde sıralanabilir.⁴

- Astların işletme hedefleri doğrultusunda çalışmalarını sağlamak..
- Sorunları erken teşhis edebilme imkanının elde edilmesi.
- Astların ileride doğabilecek sorunlara karşı uyarılmış olması.
- Astlara eşit ve adil davranabilme.
- Astların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi.
- Astların değerlendirme süreci sonunda performanslarının düzeyi ile orantılı olarak maddi ve manevi yönden ödüllendirilmesi.

b- Bireysel Hedefler: Bireysel hedeflerin açıkça belirtilmesi bireyden ne beklenildiğinin bireye iletilmesi, etkinliğin artmasında önemli rol oynamaktadır. Bireyden beklenenler kısaca şunlardır:

- Bireyin kabiliyetine uygun olarak verilen işte gelmesi gereken noktanın bildirilmesi.
- İşletmenin hedeflerini bilmesini sağlamak, işe başlamadan önce gerekirse hedeflerle ilgili kısa bir eğitimden geçirilmek.
- Bireyin katkısının işletmeye olan toplam katkıda oransal olarak ifade etmek.

Belirtilen bu hususların dikkate alınarak hazırlanan ve kurulan performans değerlendirme sistemi, etkin olmakla birlikte daha doğru sonuçlar elde edilmesine büyük katkı sağlayacaktır.

⁴ Bayraktaroğlu, a.g.e., s.111

1.2 Performans Değerleme Sürecinin Değerleyen ve Değerlenen Tarafından Kabulü

Performans değerlendirme sistemi sadece organizasyon tarafından değil, çalışanlar ve değerlendiriciler tarafından da kabul edilmelidir. Sürecin genel geçerliliği olmalı, bu sayede çalışanlar değerlendirmelerin geçerli olduğuna inanmalıdırlar. Performans değerlendirme sisteminin bütün organizasyona uygulanabilirliğinin belirlenmesinde, çalışan tepkilerinin, diğer değişkenlerden daha iyi bir göstere olduğunu belirten araştırmalar bulunmaktadır.⁵ Değerleyiciler süreci mutlaka desteklemektedir, desteğin azalması, sürecin engellenmesi ile sürece önem vermeme ve doğruluk kaygısı olmadan formların doldurulması ile sonuçlanabilir. Organizasyonun süreci mutlaka kabul etmesi gerek, aksi takdirde değeri olmayacaktır. Değerlendirmelere dayanan karar alma yetenekleri, süreç kabul edilmez görünürse engellenebilir. Değerleyiciler eğitilmelidir. Eğitim, hale etkisi ve ortalamaya kayma eğilimleri gibi hataların azalmasını sağlayacaktır.

Değerleyici ve değerlendirilenin sistemi kabul etmesine, yönetimin performans değerlendirme sistemini desteklemesi büyük katkı sağlar. Değerleyici ve değerlendirilenin sistemi kabul etmesi ile işletmede uygulanacak bireysel performans değerlendirme hem sabote edilmemiş olacak, hem de sistemin etkin çalışması sağlanacaktır.

1.3 Performans Değerleme Sürecinin Etkili Olması

Etkililik, kısaca gerçekleşebilecek olan ile gerçekleşen arasındaki karşılaştırmadır. Eğer bir yöntemden beklentiler ile bu yöntemin kullanımı sonrasında elde edilen gerçek sonuçlar karşılaştırıldığında, elde edilen gerçek sonuçlar beklenen sonuçlardan çok daha iyi ise (en az beklenen kadar) bu durumda bu yöntem etkili bir yöntemdir.⁶ Performans değerlendirme sürecinin de etkililiği bu yönden ele alınmalıdır. Performans değerlendirme sürecinde etkililik 3 faktörden etkilenmektedir. Bunlar:⁷

a- Biçim basit, kısa ve özlü olmalıdır. Uygulanan performans değerlendirme süreci her çalışan tarafından kolayca anlaşılabilir. Kolay anlaşılmayan veya hiç anlaşılmayan performans değerlendirme sürecine çalışanlar tepki gösterebilir, tepkinin

⁵ Cawley, B. D. - Keeping, L. M. - L. M. Levy, "Participation In The Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta Analytic Review of Field Investigations", *Journal of Experimental Social Psychology*, 1998, s. 623

⁶ <http://tr.wiktionary.org/wiki/etkililik> adresinden alınmıştır, Eylül 2007

⁷ Çakmak, a.g.e., s.36

sonucunda da değerleme etkinliği azalabilir. Çok uzun değerleme sürecinde hem iřęörene hem de çalışana bıkkınlık verebilir. Bundan dolayı değerleme süreci öz, anlaşılabilir ve kısa olmalıdır.

b- Zamanlama, organizasyon amaçlarına hizmet etmeli ve çalışanlara yararlı geribildirimler sağlamalıdır. Performans değerlemenin zamanı hem çalışan için hem de organizasyon için uygun zamanda yapılmalıdır. Yeni işe başlamış bir çalışanı hemen performans değerlemeye tabi tutmak hem sonuçlar açısından hem iřęören açısından hem de organizasyon açısından güvenilir sonuçlar vermeyecektir. Uygun zamanda yapılan performans değerleme sonuçları da ilgililere zaman geçirmeden iletilmelidir.

c- Değerleme için bilginin kaynağı önemli. İřęörenle ilgili bilgiler nereden, nasıl ve kimler tarafından temin edilmekte. Bu bilgilerin kaynağının güvenilir olması değerlemenin etkinliği için son derece önemlidir.

1.4 Performans Değerlemenin Yeterli Sürede Yapılması

İşletmelerde yapılan performans değerlemesinin aceleye getirilmeden yapılması, değerlemenin etkinliği açısından çok önemlidir. Zaman yetersizliğinden dolayı doğrudan gözlem yapamama ve belirli bir aralığa sıkışma diğer değerlendirme hataları için ortam hazırlamaktadır.⁸ Değerlemeyi yapacak yöneticilerin de iřęörenlerle yeterli zaman geçirmiş olması gerekmektedir. İřęörenlerle yeteri kadar birlikte olmamış değerleyicinin yapacağı performans değerleme sonuçları hem etkinlikten hem de güvenilirlikten uzak olacaktır.

alışanlarla bir yıldan az bir zaman geçiren üstlerin bir yıldan daha fazla zaman geçiren üstlere oranla daha az güvenilir değerlemeler yaptığı görülmüştür.⁹

1.5 Performans Değerleme Sisteminin Adil Olması

Her şeyden önce performans değerlendirme sisteminin kesinlikle adil olması gerekmektedir. Değerlendirme sürecinde dikkate alınan tüm öğelerin iş başarısıyla ilişkili olması zorunludur. İlgi işe yönelik davranışlara yönetilmeli, kişilik gibi özel

⁸ Roberts, G. E, Perspectives On Enduring and Emerging Issues in Performance Appraisal, Public Personel Management,1998, s. 304- 305

⁹ Rothstein, H. R, "Interrater Realibility of Job Performance Ratings. Growth to Asymptote Level With Increasing Opportunity to Observe", *Journal of Applied Psychology*, 1990, s.322 – 327

nitelikler üzerinde durulmamalıdır.¹⁰ Adil olmayan bir performans değerlendirme sistemi, yanlış, güvenilir olmayan, tartışmaya açık sonuçlar meydana getirir. Bu durum doğal olarak çalışmada tatminsizliğe yol açar ve istenmeyen davranışları ortaya çıkarır. Kuşkusuz adil bir performans değerlemesinden tüm personeli aynı başarı düzeyinde göstermesi değil, gerçek başarı farklılıklarını ortaya çıkarması beklenir.¹¹

1.6 Performans Değerleme Sisteminin Güvenilir ve Geçerli Olması

Güvenirlilik terimi her zaman kararlılık ve tutarlılık anlamına gelir. Değerleme yöntemin güvenilirliği demek, performans değerlemede belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin, aynı çalışanın performansı üzerinde fikir birliği sağlamaları¹² ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında aynı çalışanı birden fazla kez değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır.¹³ Birçok değerlendirme yönteminde, güvenilirlik derecesinin artırılması amacıyla, aynı astın birden çok yönetici tarafından değerlendirilmesi sağlanmakta ve farklı yöneticilerin görüşleri arasında tutarlılık aranmaktadır. Performans ölçümünün hangi sınırlar içinde güvenilir olduğu, ölçümü yapanlar ve ölçüm sonucu bilgi verilenlerce değerlendirilebilir. Güvenilir ölçüm tesadüfî sonuçlar vermez.¹⁴ Bu nedenle, ölçüm güvenilir ise, çalışanın özellik ve nitelikleri değişmeden ölçüm sonuçlarının da değişmemesi gerekir. Güvenilirliğini test etmek için, değerlendirme tekrar değerlendirme, eş değer formlar kullanma yöntemleri kullanılabilir.¹⁵

¹⁰ Lombardi, Donalt N., Handbook of Personel Selection and Performance Evaluation in Healty Care, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988, s.154 – 155 (Can, Halil, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s. 171'den alıntı)

¹¹ Can, Halil, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s. 171

¹² Fisher, C.D. -.Schoenfeldt, L..F - Shaw, J.B. Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston,1996, s.458 (Özdemir, İsmail, Performans Değerleme Yöntemleri Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 103'ten Alıntı)

¹³Tanyaş, M. - Fırlalı, A., “Performans Değerlendirme İçin Yeni Bir Yöntem”, (Editörler: L.Yenilmez, M.Ermiş G.Yılmaz) 2000'li Yıllarda Uzay, Havacılık ve Savunma Teknolojilerinin Öncelikleri Sempozyumu, Hava Harp Okulu Basımevi, İstanbul,1999, s.671 (Özdemir, İsmail, Performans Değerleme Yöntemleri Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 103'ten Alıntı)

¹⁴ Özdemir, a.g.e., s.104

¹⁵ Paksoy, Mahmut, Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yöntemi, İ.Ü.Yayımları No:4356, İstanbul, 2002, s.53.

Geçerlilik, değerlendirme neticesinde elde edilen sonuçların kişilerin gerçek başarısını yansıtabilme derecesi olarak tanımlanır . Bir diğer ifade ile, performans değerlemenin geçerliliği, ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin performansın gerçek karşılığına yakınlığı ya da iş ile doğrudan ilgili faktörlerin herhangi bir etki altında kalmadan ölçülmesidir. Değerleme bilincine sahip yöneticiler, ölçümün zorluğu ile ölçümün yetersizliği arasında denge kurmayı başarabilmektedirler. Bu kapsamda, başarılı yöneticilerin, çalışanlar arasında ayırma yöneldikleri, çalışan ile çalışmayı bağımsızca (diğer olaylardan etkilenmeden) değerlendirilmeye eğilimli oldukları gözlemlenirken, başarılı olmayan yöneticilerde kendine olan güven eksikliğine bağlı olarak değerlemeye karşı bir çekingenlik olduğu, hoşgörülü oldukları, değerlendirilecek niteliklerde daha geniş davrandıkları ve problem oluşturmayacağını düşündükleri yönde değerlendirme eğilimine girdikleri gözlemlenmiştir.¹⁶ Bu nedenle değerlendirme bilincine sahip, başarılı yöneticilerin uyguladığı değerlemeler daha geçerlidir denebilir.

1.7 Performans Değerleme Sisteminin Katılımı Sağlaması

Performans değerlendirme sisteminin örgütün üst kademe yöneticileri tarafından geliştirilmesi ve uygulanmak üzere alt kademelere empoze edilmesi, genellikle sistemin tepkiyle karşılanmasına yol açmaktadır. Sistemden etkilenecek orta ve alt kademe yöneticiler ile tüm çalışanların değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde söz sahibi olmaları, kendi geliştirdikleri sistemi daha çok benimsemelerine ve daha içtenlikle uygulamalarına yol açabilir.¹⁷ İleride de açıklanacağı üzere çalışanların sisteme katılımlarının sağlanması performans değerlemenin daha etkin olarak işlemesine katkıda bulunacaktır.

¹⁶ Wendell, F, The Personnel Management Process, Houghton Mitflin Compony, USA, 1974, s.376.
(Özdemir, İsmail, Performans Değerleme Yöntemleri Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 104'ten Alıntı)

¹⁷ Can, a.g.e., s.172

2. PERFORMANS DEĞERLEMESİNDE ETKİNLİĞİN ÖLÇÜLMESİNİN ÖNEMİ

İnsan kaynaklarının çıkış noktası verimliliğin artması olduğundan ölçme ve değerlendirme insan kaynaklarının ayrılmaz bir parçasıdır. Gelişen insan kaynakları yaklaşımlarında ölçme ve değerlendirme reaktif bir davranıştan proaktif bir davranışa geçmekte, bunun yanında insan kaynakları süreçlerini ölçen sistemler daha sistematik ve metodik bir biçim almaktadır. Gelişen teknoloji bu izleme ve ölçme sürecinin etkinliğini artırmaktadır.¹⁸

Etkinlik artışı ile ilgili yapılan çalışmalar son zamanlarda bütün dünyada büyük artış göstermiştir. Söz konusu artışın en büyük sebebi, ülkeler açısından daha ön plana çıkan kaynak kısıtı sorunudur. Kısıtlı kaynakların daha etkin kullanımına her kesimde, daha çok dikkat edilmelidir.¹⁹ Çalışanlarından en etkin şekilde yararlanmak isteyen yöneticiler etkinlik ve yönetimine ayrı önem vermektedirler. Etkinlik hem işletme açısından hem yönetici açısından hem de çalışan açısından önem taşımaktadır. Bütün bunlar birbirleri ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanın etkinliği yöneticinin etkinliğine, yöneticinin etkinliği işletmenin etkinliğine doğrudan etki eden faktörler olabilmektedir.

İnsan Kaynaklarında etkinliğin ölçülmesi sistematik ve planlı bir yaklaşımla ele alındığında ölçümler anlık ve süreç tamamlandıktan sonra gerçekleşen bir hareket olmaktan çıkmakta, henüz süreç planlanırken değerlendirme planı da ortaya konmaktadır. Performans değerlendirmesinin etkinliğinin ölçülmesi işletme, çalışan ve yönetici açısından önem taşımaktadır.

2.1 İşletmeler Açısından Önemi

İşletmelerde nitelikli ve verimli insan kaynaklarına sahip olmanın pozitif bir boyuta sahip olduğu açıktır. İşgücü devri ve devamsızlık açısından düşünüldüğünde, bu olumlu durumun işletme faaliyetlerinde çok önemli avantajlar sağlayacağı da açıktır. Ancak bu avantajlar, insan kaynaklarının iş gerekleri ile ilgili performans

¹⁸ Philips, Jack, İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon, Çev.:Pınar Alp Dinç, Sistem Yayıncılık, Şubat 2001, s.21

¹⁹ Kırığı, Josep M A - Emrouznejad, Ali – Sambo, Luis G, “Measurement of Technical Efficiency of Public Hospitals in Kenya: Using Data Envelopment Analysis” , *Journal of Medical Systems*, Say: 1, 2002, s.39

yetersizliklerinde dezavantaj durumuna düşmektedir. Bu durum, bireysel performans yetersizliklerinin giderilmesinde bir işlevsel ya da yönetsel karmaşaya dolayısıyla sorunlara yol açabilmektedir. İşyerindeki insan kaynaklarında performans sorunlarına yol açan bu sorunlar yönetim, yapılan iş, iş yeri ve çalışma şartları ile ilgili norm ve kurallardan ya da çalışanların kendilerinden kaynaklanabilmektedir. Genel olarak bu karmaşa ya da sorunların temelinde şu nedenler yer almaktadır.²⁰

- İşletme içi ve dışında yatay ve dikey transfer, nakil ve terfiler
- İşletmedeki iş dizaynına bağlı olarak statü ve rollerdeki belirsizlik
- Bireysel kariyer hedeflerinde değişimler ve gelişmeler
- Çalışma şartlarındaki değişimler ve sosyal etkileşimler
- Çalışma arkadaşları ve iş atmosferinden kaynaklanan nedenler işletmedeki insan Kaynakları bölümünün etkinliğini sorgulamaya yardımcı olur²¹

İşletmelerdeki insan kaynakları performans geliştirme/değerleme sürecinin esasını bu olgular oluşturmaktadır. Öte yandan, bireysel performansı değerlendirme süreci, çalışma ve proje takımları bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaran bir araç olarak da işlev görmektedir. Güçlülük ve zayıflık envanteri çıkararak bireylerin performanslarının değerlendirilmesi, aynı zamanda geri besleme sağlayan ve bireyi daha başarılı kılmaya yönelik bir çaba olarak da görülmektedir.

İşletme diğer faaliyet alanlarında ne kadar etkin olduğunu zaman zaman ölçümleyebilmektedir. Ama insan gücünden ne kadar etkin olarak yararlandığı hususunda yanılgılara düşebilmektedir. Performans değerlemesinin etkinliği ölçümlemede yapılacak çalışmalar bu yanılgıları ve hataları en aza indirecek ve işletmede çalışan bireylerden daha etkin yararlanma yollarını gösterebilecektir.

²⁰ Sibson, E.B, İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması, Çev: Sinan Artan ve İnci Artan, Bilim Teknik Yayınları, İstanbul, 1991, s.213

²¹ Demirkaya, Harun, "Do Employees Trust 360-Degree Performance Evaluations? (A research on the Turkish Banking Sector), *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 12, 1, ABI/INFORM Global, 2007, s. 228

2.2 Çalışanlar Açısından Önemi

İşletmelerde yönetim etkinliklerine yönelik araştırmalar yapan bazı yazarlara göre, çalışanlara yönelik performans değerlemesi yapmak, hem kendilerine hem de işletmelere katkı sağlamamaktadır.²² Ayrıca etkinlik ve doğru performans değerlendirme, çalışanlarda hem motivasyonel bir etki hem de bireysel nitelikler açısından gelişmelerine katkıda bulunmaktadır.

İşletmelerde potansiyel olarak, genel amaçlar ile çalışanların özel amaçlarını dengeli ve uyumlu bir iklime sokacak, kısa veya uzun süreli değerlendirme sistemine gerek duyulmaktadır. Bireysel iş potansiyelini ortaya koyan performans ölçütleri, işin kendisinden iş ortamına hatta bireyin birikim ve kapasitesine kadar çok farklı etkenlerden konjonktürel olarak etkilenebilmektedir. Öte yandan, işletmelerdeki insan kaynakları performansının değerlendirilmesinde geçerli performans ölçütleri adil, genelgeçer ve güvenilir olmak zorundadır. Aynı şekilde, iş tanımları, iş başarı standartları ve iş gerekleri de performans değerlemesinde belirleyici etkiye sahip olmaktadır. Bireysel performansının değerlendirilmesinde davranışlara ya da sonuçlara yönelik olmak üzere alternatif değerlendirme teknikleri söz konusudur. Kritik küçük çaplı vaka analizleri, ikili karşılaştırmalar, davranışsal kontroller, sözlü mülakat denemeleri bunlardan bazılarıdır.²³

Çalışanların performanslarının hangi aşamada olduğunun ölçülmesi, eksik olduğu yönlerinin bildirilmesi ve bu yönde eğitimlerinin tamamlanması, çalışan bireyin etkinliği için son derecede önem taşımaktadır. Hangi yönlerinin tamam hangi yönlerinin eksik olduğunu bilen çalışanlar daha etkin çalışacaktır. Aynı zamanda kendilerine uygulanan performans değerlendirme sistemine de güvenleri artacaktır.

2.3 Yöneticiler Açısından Önemi

İşletmelerdeki yöneticilerin ana hedeflerinden bir tanesi de bölümünde çalışan işgörenlerin etkin olarak çalışmasını sağlayacakları ortamı sağlamaktır. İşgörenin etkinliği için gerekli bütün çabayı gösteren yönetici bilmektedir ki işgörenin etkinliği

²² Dessler, Garry, Human Resource Managemt, Prentice-Hall, New Jersey, 1997, s.271

²³ Cascio, W., Managing Human Resource, McGrawHill, NewYork, 1996, s.243

tüm işletmenin etkinliğini için en önemli husustur. Yöneticiler etkinlik ölçümü ile şu kazanımları elde ederler:

- Aşları ile karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkiler kurar ve onlardan ne beklediğini açık olarak ifade eder.
- Aynı zamanda aşlarının yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde yol gösterici olur, eğitim ihtiyaçlarını planlar, performans sonuçlarına dayanarak geri bildirim verir ve kişisel gelişimlerine katkı sağlar.
- Hizmet birimlerine örgüt hedeflerini anlatmaya imkân verir.
- Yetki devrini artıran alanların bulunmasını ve öğrenilmesini sağlar.
- Değerlendirme sonucu düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olur.
- İşgörenin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinilebilir.²⁴

Bu açıklamalar ile birlikte etkin bir değerlendirme sistemi yapabilmek için değerlendirme sisteminde hangi özelliklerin bulunması gerektiğine bakacak olursak şunlar söylenebilir.²⁵

- Değerlendirme sistemi örgütsel etkinliği artırmayı amaçlamalıdır.
- Değerlendirme sistemi kapsayıcı olmalıdır, yani sistem performansın her yönünü, iş tecrübesine olan ihtiyacı, eğitimi yükseltmeyi ve haktanır bir ödüllendirmeyi gerçekleştirebilecek hükümler içermelidir.
- Değerlendirme sistemi örgütün her düzeyinde aynı biçimde ve adil olarak uygulanmalıdır.
- Değerlendirme sistemi amaçlar ve ön gerekler hakkında tüm personelin doğru bilgilenmesini ve sistemi adil nitelikli olarak kabul edilmesini sağlayacak bir anlatımda ayrıntılı biçimde yayınlamalıdır.
- Sistem örgütün personel birimi, eylemci birim yöneticileri ve aşları arasında etkili bir işbirliği sağlayabilmesi için biçimsel düzenlemelere dayandırılmalıdır.
- Değerlendirme sistemi, değerlendiricilerle personel arasında programlı açık ve yapıcı değerlendirme görüşmeleri için hükümler içermelidir.

²⁴Örücü, Edip - Köseoğlu, M. Ali, İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme (K.İ.T.'ler İçin Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi), Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s.27

²⁵ Philip Tom, Appraising Performance for Results, Berkshire; Mc Graw Hill, 1990, s.108 - 109

- Sistem, imkanlar elverdiğinde gözden geçirmeye ilişkin hükümler içermelidir.
- Değerlendirme sisteminin etkili olabilmesi için gerekli yönetim ve insan ilişkileri alanlarındaki bilgi, beceri ve tutumlara ilişkin olarak personel ve eylemci birimler yöneticilerinin eğitimi için de hükümler içermelidir.

3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN ETKİNLİĞİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

3.1. Çalışan İle İlgili Faktörler

Bireysel faktörler performans değerlemesinin etkinliğinde önemli yere sahiptir. Bireye uygulanan performans değerlendirme sisteminde bireyin memnuniyetsizliği varsa, uygulamada çalışan görüşlerinden yararlanılmamış ise, katımcılık istenilen seviyede değil ise, tarafsız bir değerlendirme ve yönetim tarzı sergilenmemiş ise değerlemenin etkinliğinden bahsetmek zor olur. Bu sayılan bireysel faktörler dikkate alınarak hazırlanan ve uygulanan performans değerlemesi etkin olacaktır. Etkin olan değerlemenin sonuçları da güvenilir ve geçerli olacaktır.

3.1.1 Çalışan Memnuniyeti

Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duyduğu memnuniyet, değerlendirme sisteminin en önemli bileşenlerinden biridir. Performans değerlendirme sistemi çalışanların memnuniyetine ve ihtiyaçlarına binaen hazırlanırsa daha etkili olur ve daha doğru sonuçlara ulaştırır. Memnuniyeti etkileyen önemli hususlardan biride yapılan değerlemelerin ve çalışana verilen geribildirimlerin etkinliğidir. Geribildirimlerin etkin çalışması da değerlendirilen konumundakilerin, performans değerlendirme sistemini kabul etmesine bağlıdır.²⁶ Geribildirim konusu ileriki bölümlerde detaylı olarak ele alınacaktır.

Yapılan araştırmalarda değerlendirme sürecinden (değerlendirme sisteminin yapısı ve işleyişi) duyulan memnuniyet ile değerlendirme sonuçlarından (alınan skor) duyulan

²⁶ Wiersma U, Latham, G.P, "The Practicality of behavioral Observation Scales, Behavioral Expectation and Scales Trait Scales", *Personel Psychology*, 1986, s.621

memnuniyet arasında bir ayrım yapılmaktadır. Bu ayrım çalışanların performans değerlendirme sistemi algılarının yorumlanmasında farklılık yaratmaktadır.²⁷

Yönetici cephesinden memnuniyete bakıldığı zaman, yöneticinin değerlendirme sisteminden duyduğu memnuniyet, kusurlu ve eksik bir etkinlik ölçeği olmasına rağmen bir miktar geçerlilik sağlamaktadır. Organizasyonel etkinliğin ve bu amaca hizmet eden yardımcı sistemlerin etkinliğinin, üst düzey yöneticilerin uzmanlık alanlarındaki başarısı ile örtüşmesi, bu kabulün uygunluk derecesini belirlemektedir.²⁸ Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlere bakıldığında bunların; adalet, sistem bilgisi ve sistem uygulamasının etkili olması olduğu görülmektedir.

3.1.1.1 Adalet: En yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ya da erdem²⁹ olarak tanımlanabilen adalet kavramı işgören bağlılığının temel belirleyicilerinden bir tanesi olması itibariyle örgüt yönetiminde çok ayrı bir yer tutmaktadır. Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalarda adaletin bireyler için değerli olduğu varsayımından hareket edilmektedir, adaletin bireyler için ne kadar değerli olduğu ise sorgulanmamaktadır.³⁰ Adaletin çalışanlar için önemini sorgulanması, işletmede yapılan tüm faaliyetlerde adaletin gözetilmesi, yapılan ve yapılacak işlerin daha etkin olmasının kapısını aralayacaktır. Bu yönü ile performans değerlemesinde adalet kavramına gereken hassasiyetin gösterilmesi sistemin etkin ve verimli işlemesine büyük katkılar sağlayacaktır.

Organizasyonel adalet kavramı son yıllarda Amerikan örgütsel davranış yazınında önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Yapılan ilk çalışmalar çeşitli örgütsel uygulamaların çalışanlar tarafından ne denli adil olarak algılandıklarını incelerken son yıllarda örgüt içindeki bireylerarası ilişkilerde adalet algısı araştırılmaya başlanmıştır.³¹

²⁷ Çakmak, a.g.e., s.41

²⁸ Ammonss, D. N., "Executive Satisfaction With Managerial Performance Appraisal In City Government", *Review of Public Personel Administration*, 1987, s.35 - 39

²⁹ Aybay, R - Aybay A, Hukuka Giriş, Aybay Yayıncılık., İstanbul, 1991, s.41

³⁰ Özmen, Ömür - Abrak, Yasemin - Pınar Süral, "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), 2007, s.19

³¹ Çakmak, a.g.e., s.45

Adalet kavramı, performans değerlemenin birey ve organizasyon açısından etkinliği ve faydasının belirlenmesinde önemli bir unsur olarak tanımlanmaktadır.³² Performans değerlemesi sisteminde süreç adil olarak işlemiyorsa ve çalışanlar arasında ayrımcılık yapılıyorsa bu durum performans değerlendirme sürecinin etkinliğini olumsuz olarak etkileyecektir. Ayrıca çalışanlar adil olmayan sistemin kendilerine uygulanmasına tepki göstereceklerdir, bununla birlikte işletmeye bağlılıkları ve güvenleri azalacaktır. Tüm bu olumsuz gelişmeler çalışan performansına olumsuz etki ederek bu durumdan işletme de zarar görecektir.

Adalet algısının, bir etkinlik unsuru olmasının yanında, organizasyonel bağlılık, yönetime güven ve işgücü devir oranı, davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi tutumlarla da ilgili olduğu yapılan araştırmalar göstermektedir. Performans değerlendirme sistemi ayrıca çalışanlara dağıtılan ödüllerin de dağılımını etkileyen bir insan kaynakları yönetim aracı olması nedeniyle, adalet algıları bu bağlamda da çok önemlidir.³³

Son yıllarda geliştirilen örgütsel kuramların kişiler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda “sosyal adalet” kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir.³⁴ Örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de kişisel doyumsuzluğa ve örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği uzun süredir sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel adaletin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında inceleme konusu yapılmasının nedeni, adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilir. Adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, işletmenin yapacağı faaliyetlere destek vermelerini (performans değerlendirme, değişim yönetimi, çalışma

³²Erdoğan, B, “Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals”, *Human Resources Management Review*, 2002, s.570

³³ Çakmak, a.g.e., s.46

³⁴İşbaşı, Janset Özen “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2001, Ekim, s.60

saatlerinin yeniden düzenlenmesi gibi), çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık ve yapılan yenilik ve faaliyetleri sabote etmek gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır.³⁵

Adalet kavramının performans değerlendirme ile ilgili yanı literatüre Folger³⁶ tarafından kazandırılmıştır ve bu konu yine aynı bilim adamı tarafından tanımlanmıştır. Bir çalışanın performansının değerlendirilmesi, bu kişinin organizasyon açısından öneminin bir göstergesidir. Bu değerlendirme, çalışanın özsaygısı üzerinde önemli bir yere sahiptir ve değerlemenin kendisi değerli bir çıktıdır ve değerlemeden algılanan adalet bir dağıtımsal adalet konusudur. Değerleyicinin değerlendirme sürecindeki rolü, gözlem yapmak, doğru ve kapsamlı değerlendirme bilgilerini üretmek, bu bilgiyi çalışan performansını da göz önünde bulundurarak standartları belirlemek ve nihayetinde doğru ve adil değerlendirme sonuçları vermektir. Değerleyici kapsamlı ve doğru bilgileri bir araya getirerek sürekli ve adil bir şekilde işlediğinde, performans değerlendirme sistemi prosedür olarak adildir. Çalışan, doğru ve eksiksiz bilgiler kullanıldığında sonucun daha adil olacağı şeklinde bir algıya sahip olurken, değerlendirme sonucunun eksik ve yanlış bilgiye dayandığında değerlendirme sürecinde prosedürel bir adaletsizlik algılayacaktır. Eğer sistem prosedürel olarak adil görülmezse çalışanlar sistemi kabul etmeyecektir.³⁷ Çalışanlar tarafından kabul edilmeyen sistem etkin olmayacaktır, etkin olsa bile kısa sürede bu etkinliğinden uzaklaşacaktır.

Literatürde üç tür adalet olduğu vurgulanmaktadır. Bunlar: 1- Dağıtımcı Adalet, 2- Prosedürel Adalet, 3- Etkileşimsel Adalet

1- Dağıtımcı Adalet: Görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb gibi her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır. Aynı zamanda bireylerin kazanımlarının adilliğine ilişkin algılamaları ifade etmektedir.³⁸ Dağıtımsal adalet kavramının kökleri, bireylerin kendi girdi çıktı oranlarını diğerlerinin girdi ve çıktı oranlarına mukayese ederek adalet

³⁵ Constant, D Beugre, "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An, African Perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, 13:7 November, 2002, s.1092

³⁶Folger, R, "Distributive and Procedural Justice in the Workplace", *Social Justice Research*, 1987, s.143

³⁷ Çakmak, a.g.e., s.50

³⁸ a.e., s.47

seviyesini belirlediğini öne süren eşitlik teorisine dayanmaktadır. Her ne kadar dağıtımcı adalet eşitlik teorisine dayansa da dağıtımsal adalet çalışmalarının bütün eşitsizlik türlerini kapsayıp kapsamadığı belirsizdir.³⁹ Doğru ve eksiksiz performans bilgilerine ulaşmak, karmaşık bir süreçtir. Adalet türlerinden dağıtımcı adalet olgusunun bu karışıklığı gidermede yardımcı bir yaklaşım olduğu düşünülmektedir.

Buna göre dağıtımcı adalet işgörenin bulunduğu örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere ilişkin alması gereken ideal ödül miktarını ifade etmektedir. Ücret, performans iletimi (geri besleme), çalışma koşulları ve terfi ödül örnekleri olarak sayılabilir. Yapılan çalışmalar emeğinin karşılığını tam olarak alamayan yani adalet duyguları negatif olan işgörenlerin, diğer işgörelere oranla örgüte daha az bir bağlılık duygusu beslediklerini göstermektedir.⁴⁰ Bireyler eşitsizlik algıladıklarında, gösterdikleri çabayı azaltırlar. Performans değerlemede, bireyler gösterdikleri çabayı aldıkları değerlendirme sonucu ile karşılaştırırlar ve sonuçların adaleti dağıtımsal adalet algısını oluşturur.

2- Prosedürel Adalet: Prosedürel adalet ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlendirme gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin performans ödülleri dağıtımının adilliği dağıtımcı adalet kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödülleri belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise prosedürel adalet kavramının konusunu oluşturmaktadır.⁴¹ Yine ücret ile ilgili bir karara varırken amirin veya örgütün takip ettiği politika ve prosedürlerin ne derece adil olduğu, bu politika veya prosedürlere işgörenlerin ne derece güven duyduğu prosedürel adalet kavramının konularıdır. Prosedürel adalet daha global bir boyut ve daha geniş bir anlam taşıırken, dağıtımcı adalet daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki

³⁹Morman, R.H, "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship", *Journal of Applied Psychology*, 1991, s.845

⁴⁰ Christopher, Martin, L. - Nathan, Bennett , "The Role of Justice Judgments in Explaining Their Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Group & Organization Management*, 1996, Vol. 21, No. 1, s. 84.

⁴¹Greenberg, J "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 16, 1990, s. 399.

çıktılarla ilişkilidir. Dağıtımıcı adaleti de belirlemesi açısından prosedürel adaletin örgüt yönetimi ve başarısındaki önemi son derece büyüktür.⁴²

Prosedürel adalet, kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. Bir prosedür adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur. Performans değerlemesi açısından olaya baktığımızda, bir performans değerlendirme sistemi işletmede çalışan tüm bireyleri adil bir şekilde uygulandığında ve değerlendirme sonuçlarından elde edilen kazanımlar tüm işçörenlere eşit bir şekilde yansıtıldığında sistemin ve değerlemenin adaletinden, adilliğinden söz edilebilir. Adaletli olan performans değerlendirme daha etkin işleyecektir.

3- Etkileşimsel Adalet: Prosedürlerin uygulanışı sırasında kişinin karşılaştığı davranışın kalitesi ve buna bireyin gösterdiği tepki ile ilgili olan etkileşim adaleti performans değerlendirme sürecinde kişiye değerlendirme sonuçlarına ilişkin olarak açıklama yapılması ile ifade edilir. Karar alıcı açıklama yaparak karşı tarafın karar hakkındaki algılarını etkiler. Diğer bir deyişle sonuçların herhangi bir açıklama yapılmadan duyurulması yerine, açıklayıcı bilgi vererek değerlendirme sonuçlarının duyurulması, kişinin karara daha olumlu tepki göstermesine neden olur.⁴³

Performans değerlendirme sürecinin birey performansının belirli ölçeklerden yararlanarak değerlendirilmesi ve sonuçların değerlendirme görüşmesi ile kişiye iletilmesi olarak iki temel evreden oluştuğunu düşünürsek, örgütsel adalet kavramının daha çok sürecin ikinci evresi olan görüşmelerde etkili ve önemli bir unsur olarak karşımıza çıktığını görürüz.⁴⁴

3.1.1.2 Sistem Bilgisi: İşletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminin tüm çalışanlar tarafından doğru anlaşılması sistemin geçerlilik ve güvenilirliğini artıracak gibi sistemin etkinliği üzerinde de önemli bir role sahiptir. Performans değerlendirme sistemini değerleyici doğru anlamış mı? Değerleyicinin sistemin çalışması ile ilgili bilgisi yeterli düzeyde mi? Bu konularla ilgili olumlu cevapların alınması bir ön şart olarak kabul edilebilir ancak yeterli değildir. Sistem ile ilgili sadece değerleyicinin

⁴² McFarlin, D. B. - Sweeney, P. D, "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, 1992, s. 626 - 637

⁴³ Uyargil, a.g.e., s.176

⁴⁴ a.e, s.176

doğru bilgi sahibi olması sistemin uygulanabilmesi için yeterli değildir. Aynı zamanda değerlenenlerinde sistem ile ilgili bilgili olması, sistem hakkında doğru ve güvenilir bilgilere sahip olması gerekmektedir. Tüm bu çabalar çalışan memnuniyetine ve sistemin etkinliğine katkıda bulunacaktır.

Çalışanların performans değerleme sistemi bilgilerinin etkinlik ve çalışanların memnuniyeti algılarında önemli bir değişken olacağı düşünölen birçok araştırmacı bulunmaktadır.⁴⁵ Araştırmalar çalışanların performans değerleme sistemini anlamalarının tutumlarında etkili olduğunu açığa çıkarmıştır ve aynı zamanda performans değerleme sisteminde “çalışanlara yeni sistemi anlamaları hususunda yardımcı olma” prensibi üzerinde durulmasının önemi vurgulanmaktadır.⁴⁶ Aynı zamanda çalışanların ve yöneticilerin performans değerleme algıları arasındaki farklılıklar incelenmiş ve bulunan farklılıkların yöneticilerin sistemi daha iyi bilmeleri ile açıklanabileceği öne sürölmektedir.⁴⁷

Sistemin çalışanlar ve yöneticiler tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığı işletmede yapılacak bir pilot çalışma ile test edilebilir. Pilot çalışmada amaç performans değerleme ile kastedilmek istenenler ilgililer tarafından doğru anlaşılmış mı? Eğer doğru algılanmamış ise çalışanlara bu konuda bilgilendirme yapılması gerekecektir.

3.1.1.3 Sistem Uygulamasının Etkili Olması: Performans değerlemede güdülen amaçlar ya da sağlanan yararlar belirlendikten sonra sıra uygulanacak olan sistemin etkili olması için adımlar atmaya gelmiştir.

Ayrıca sistemin etkililiği için değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme aralıklarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği ve hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde ortaya konması sistemin etkili olarak işlemlerini sağlayacaktır.⁴⁸ Aynı zamanda performans değerleme sisteminin etkili olabilmesi için her bir iş için gerekli bilgi, beceri ve kabiliyetlerin belirlenmesinde dikkatli ve eksiksiz bir analiz yapılmalı ve performans değerleme bu özelliklere yönelik olmalıdır.⁴⁹ Performans boyutları ve

⁴⁵ Williams, a.g.e, s.835 - 847

⁴⁶ Çakmak, a.g.e., s.65

⁴⁷ Mount, a.g.e, s.105

⁴⁸ Barutçugil, a.g.e., s.183

⁴⁹ Fine, S.A, Job Analysis, Baltimore: Johns Hopkins University Pres, U.S.A, 1986, s.53

performansla ilgili davranışın yanında, sistemin etkili ve sağlıklı çalışabilmesi için her bir iş için ayrı ayrı performans skalaları geliştirilmelidir⁵⁰. Yine uygulanan sistemde değerlendirme ölçütleri zayıf ise, uygulamalar uzun zaman alıyorsa, uygulayıcılar tarafından tepki ile karşılanabilir. Bu taktirde sistemi değiştirip başka bir sistem uygulamak gerekebilir. Performans değerlemesinde performans ölçütlerinin saptanması önemli bir sorundur. Çalışanların yaptığı faaliyetlerin iş tanımları ve iş gereklerinden yararlanılarak belirlenmesi, yapılan faaliyetlerin ölçülebilir hale getirilmesi, değerlemesi yapılan faktörün diğer faktörlerden farklı olması, değerlendirilen niteliklerin, yapılan işle ilgili olması, ölçütlerin geçerli ve güvenilir olması sistem uygulamasının etkinliğine büyük katkı yapacaktır.⁵¹

3.1.2 Çalışan Düşünceleri

Performans değerlemesinin etkinliğinin ölçülmesinde çalışan düşüncelerinin önemsenmesi ve fikirlerinin sisteme dahil edildiğinin çalışanlara hissettirilmesi performans değerlemenin etkinliği açısından son derece önemlidir. Çalışan düşünceleri; tutumlar, beklentiler ve sonuçlarla ilgili yaklaşımları içeren geniş bir perspektiftir. Bu aşamada çalışan düşüncelerini etkileyen faktörlerle etkinlik ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1.2.1 Tutumlar: Smith'e göre tutum, "bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir."⁵² Allport'a göre tutum, "yaşantı ve deneyimler sonucu oluşan, ilgili olduğu bütün obje ve durumlara karşı bireyin davranışları üzerinde yönlendirici ya da dinamik bir etkileme gücüne sahip duygusal ve zihinsel hazırlık durumudur."⁵³ Sherif'e göre tutum, "psikolojik bir sürecin herhangi bir değer yargısıyla damgalanmış bir nesne veya duruma ilişkin olarak bireyin olumlu mu yoksa olumsuz mu duygusal tepki

⁵⁰ Jacobs, R.R, Numerical Rating Scales, In R. A Berk (Ed), Performance Assesment: Methods and, Application Baltimore, Johns Hopkins University Pres, U.S.A, 1986, s.85

⁵¹ Yüksel, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, 2000, s.185

⁵² Kağıtçıbaşı Çiğdem, İnsan ve İnsanlar, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1988, s.84

⁵³ Tavşancıl, Ezel, Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, s.65

göstereceğini belirleyen oldukça sürekliliği olan bir hazır olma durumudur.⁵⁴ Tutumla ilgili yapılan tanımlar çözümlendiğinde, bireylerin gerek yaşamsal çevresinde gerekse kendi benliğinde bazı objelere verdiği önemi yaşantısına yansıtmakta olduğunu söylemek mümkündür. Tutum bireyleri davranışa yönelten ve öğrenmeyle kazanılan bir eğilimdir. İnsan yaşamında yaptığı iş ya da mesleği de önemlidir. Doğal olarak süreç içinde mesleğine önem vermeye başlayan bireyler, zamanla mesleğine ilişkin bir tutum geliştireceklerdir. Mesleğine düşünsel ve duygusal açılardan psikolojik yüklemelerde bulunacak olan bireylerin bu özellikleri yine süreç içinde davranışlarına da yansıtacaktır. Böylece her birey yapmakta olduğu mesleği ile ilgili olarak belirgin bazı davranışlara sahip olacaktır.

İşletme içindeki birçok bireyin inanç ve tutumları örgüt yasaları, çalışma düzeni ve normlarına uymayabilir. Bu nedenle, işletmelerde tutumları örgüt yasalarına ve düzenine uygun biçimde değiştirmek amaç olarak benimsenmesi gereken bir konudur. Belli bir hareket biçiminin değiştirilmesi istenince büyük sorunlarla karşılaşılır. Beşeri davranışların büyük bir kısmının insanların tutumunu değiştirmek, onları varılmak istenen amaca yöneltmek olduğu düşünülürse, bu işlemlerin nasıl olduğu ve hangi ilkeler ışığında ortaya çıktıklarını her zaman göz önünde bulundurmak gerekir.⁵⁵ Performans değerlemesinden beklenen amaç ve hedefler çalışanlara tam iletilmediği zaman ve sonucunda ne gibi değişimler olabileceği anlatılmadığı zaman çalışanların performans değerlemeye karşı tutumları olumsuz olacaktır. Olumsuz tutum sergileyen çalışanlara uygulanan performans değerlemede etkinlikten uzak kalacak ve doğru sonuçlar vermeyecektir. Bu yüzden işletme içerisinde çalışanlarla ilgili yapılacak faaliyetler hakkında çalışanların bilgilendirilmesi faaliyetlerin etkinliğinde başarısında önem arz etmektedir.

Performans değerlendirme ile ilgili olarak bireylerin tutumları farklı şekillerde ölçülebilmektedir. Tutum derken hem değerlendirilen hem de değerleyen tutumları kastedilmektedir. Tutum ölçmede hem davranış çözümlemesi hem de iç gözlem yolu ile çalışanların performans değerlemeye ilişkin tutumları tespit edilebilir. Davranış çözümlenmesinde bireylerin tutumu şu şekilde ölçülebilmektedir. Örneğin, bir

⁵⁴ a.e, s.66

⁵⁵ Eren, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004, s. 177

departman yöneticisinin, bölümünde çalışan işgörelere olan tutumu, kendisinin bu kişilere yaklaşmama veya onlardan uzak kalmasına, başka kimselerle onlar arasında fark gözetip gözetmemesine bakılarak ölçülebilir.⁵⁶ Çalışanlara karşı farklı davranışlar sergileyen bir yöneticinin subjektif davranışları yapacağı performans değerlemesini de olumsuz etkileyecektir ve değerlemenin etkinlikten uzak kalmasına neden olacaktır. Aynı şekilde yöneticinin çalışanlara farklı davranmasından rahatsızlık duyacak olan çalışmada performans değerlendirme sistemine karşı direnecektir. Bu direnme ile birlikte değerleyen ya da yönetici sağlıklı bir değerlendirme yapamayacaktır.

İç gözlem yönteminde de insanların hangi şeyleri sevdiklerini ve bu şeyler için ne gibi duygular beslediklerini, en çok neden etkilendiklerini öğrenmek istiyorsak bunları kendilerinden sormak oldukça yararlı ipuçları verecektir.⁵⁷ Bu yöntemle hazırlanmış olan bir performans değerlemeye hem katılım yüksek olacaktır hem de performans değerlemenin etkinliği artırılmış olacaktır.

Özetle işgörelerin performans değerlendirme sistemi hakkındaki tutum ve algılamaları değerlemenin etkinliği açısından önem taşır. Modern örgütlerde genel olarak, işgörelerin değerlemeye ve değerlendirme sistemine karşı tutumları başarımlarının işle ilgili konular temelinde değerlendirildiğini bildikleri zaman olumlu olmaktadır.⁵⁸

3.1.2.2 Beklentiler: Bugün artık işletmelerde insan faktörünün önemi, onları isteklendirme ile başarıya gidileceği, açıklık ve güven duygusunun, yönetimde başarının temeli olduğu yaygın bir şekilde kabul görmüştür. İnsana verilen değer arttıkça işgücünün verimi, yaptığı işin kalitesi ve işletme için yaptığı özveriler de artacaktır. Bu da insanların daha fazla önemsendiği, görüşlerine değer verildiği, beklentilerinin karşılandığı bir yönetim anlayışı ile sağlanabilecektir.⁵⁹ İşletmede çalışan işgörelerin beklentilerine yeterli ölçüde cevap verilmesi her konuda ki etkinliklerini olumlu yönde etkileyecektir.

Bazı araştırma sonuçlarına göre, örgütün işgörelinin beklentilerini karşılayamadığında işgörelinin örgüte bağlılığının azalabileceği ve örgütten ayrılabilceği

⁵⁶ a.e., s.180

⁵⁷Eren, a.g.e, s.182

⁵⁸ Dipboye, R. L. - Pontbirand, R. De, "Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisal Systems", *Journal of Applied Psychology*, 1982, s.248

⁵⁹ <http://www.psiko-dan.com>] adresinden alınmıştır!

belirlenmektedir. Örgüte bağlılıkları azalan işgörenlerin işe devamlılıkları da azalmakta ve iş gücü devir hızı artmaktadır. 1981 yılında Fortune’de yayınlanan bir araştırmada, bir şirketin yeni mezunlarından istihdam edilenlerin ortalama yüzde ellisinin beklentilerinin karşılanamamasından dolayı ilk beş yıl içerisinde şirketten ayrıldıkları gözlemlenmiştir.⁶⁰ Bu anlamda işletmeler için hayati önem taşıyan insan faktörünün beklentilerine yönetim tarafından olumlu cevap verilmekle birlikte bu beklentilerin daha iyi nasıl karşılanabileceği de araştırılmalıdır.

Literatür incelemesi yapıldığında, performans değerlendirme sistemlerinin de, işgören beklentilerini yeterli ölçüde karşılayamadığı görülmektedir.⁶¹ Gerek sistemin yapısından, gerekse sistemi uygulayan yöneticilerin tutumlarından kaynaklanan yetersizlikler değerlemenin etkinliğini azaltabilmektedir. Sistem kurulmadan önce sistem ile işgören uyumunun sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmeli, yani sistemin çalışan beklentileri ile ne ölçüde uyumlu olduğu test edildikten sonra değerlendirme sistemi hayata geçirilmelidir. Çalışan beklentilerine cevap veremeyen bir değerlendirme sistemi etkinlikten uzak olacağı gibi sonuçları da geçerli olmayacaktır.

3.1.2.3 Sonuçlarla İlgili Yönelimler: Organizasyonlar çalışanlarına performans değerlendirme sistemini uyguladıklarında ve bunun sonucunda da çıkan sonuçların tüm çalışanlarla paylaşılmasındaki olumsuz tutumlardan dolayı bir takım problemlerle karşılaşabilirler. İşletmelerin büyük ümitlerle uygulamaya koyduğu yeni bir performans değerlendirme sisteminin olumlu yönlerinden daha fazla olumsuz sonuçları varsa ve sadece bu olumsuz sonuçlar işgörelere aktarıldığında, değerlemenin etkinliği azalacak ve bir takım işgören dirençleri ile karşılaşılacaktır. Birçok organizasyonda performans değerlendirme sistemleri çıkardıkları sorunlar ve karşılaştıkları direnç nedeni ile işlemez hale gelmiştir. Aşağıda performans değerlemenin olumlu ve olumsuz sonuçlarında işgörenin ne yönde eğilimler göstereceği özetlenmiştir.⁶²

⁶⁰ Mowdey, T. Richard.- Lyman, W. Porter - Steers, M. Richard., *Employee-Organization Linkages: The of Psychology Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, London, 1982

⁶¹ Soltani., E - Meer, Van Der - Gennard, R.- Williais T, “A TQM Approach to HRPerformance Evaluation Criteria”, *European Management Journal*, 2003, Vol. 21, No. 3, s. 323

⁶² Çakmak, a.g.e., s.34 - 35

Performans değerleme yapıldıktan sonra işletme açısından ortaya çıkan olumlu sonuçlarda işgören yönelimleri şu şekilde olmaktadır.

- Performansı değerlenen bireyin motivasyonu artarak daha etkin bir çalışma gösterir.
- Bireyin kendine duyduğu öz saygısı artar.
- Değerlenen kişinin yaptığı iş açıklığa kavuşur ve daha iyi tanımlanır.
- cret artışı ve yükselme gibi ödüller adil ve güvenilir temellere dayanmış olur.
- Geçerli bir değerleme bilgisi organizasyonun daha iyi bir insan gücü planlaması yapmasına, düzenlediği testlerin geçerliliğinin sınanmasına ve gelişim amaçlı eğitim programının hazırlanmasına olanak sağlar.

Değerlemenin olumlu sonuçları “iyi düzenlenmiş bir değerleme sistemi performans değerlemenin etkinliğini ve bireylerin performansını artırma potansiyeline sahiptir” cümlesi ile özetlenebilir.

Performans değerleme sistemlerinin olumsuz sonuçları da oldukça etkileyicidir:

- Değerleyen ve değerlenenin kendine duyduğu özsaygı azalabilir.
- alışan bireyler, kendilerine davranılma şekline göre işten ayrılabilir.
- Büyük oranda zaman kaybına yol açabilir.
- Değerlemeye konu olan taraflar arasındaki ilişki kalıcı bir şekilde zarar görebilir.
- Adil bir şekilde değerlendirilmediğini düşünen bireyler haklarını mahkemede arayabilirler.

3.1.3 Çalışanların İşletmeye Güveni

Güven, birçok sosyal bilim disiplinlerince kişiler arası ve grup içi ilişkilerin birincil nitelikteki bir özelliği gibi kabul edilmektedir. Güven, işbirliği ile kişiler arası ve grup dayanışması üzerindeki etkisi ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştırması nedeniyle organizasyonlarda iş görmeyi mümkün kılan bir unsurdur. Örgütsel yapı, formel rol ilişkileri ya da görev karakteristikleri gibi güven ve örgütsel özellikler arasındaki bağ, sistematik olarak son zamanlarda incelenmeye başlanmıştır. Bilim adamları güven olgusunun örgütsel alandaki etkisini iki biçimde ele almışlardır. İlki,

güvenin işbirliğine dayalı etkili ilişkilerin oluşmasında önemli bir faktör olduğu noktası iken, ikincisi güven olgusunun örgütsel prosedür ve aktivitelerin (performans değerlendirme, değişim yönetimi gibi) onaylanmasında etkili olduğu noktasıdır. Bu aktivitelerin etkinliği çalışanın örgütüne güven duyması ve inanması ile orantılıdır.⁶³

Güven olmaksızın hiçbir kurum hedefini gerçekleştiremez ve hiçbir şeyi iyi işletemez.⁶⁴ Aynı zamanda güven etkili ilişkilerin önemli öğelerinden birisidir. Başkalarına güven duymamız ve onların size güven duyması yaşamsal bir durumdur.⁶⁵ Güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır ancak kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Mishra ve Morrissey, örgütsel güveni “bir işgörenin örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak” tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır.⁶⁶

Güven herhangi bir kontrol etkisi olmadan karşısındaki kişinin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duymasıdır.⁶⁷ Güven, insanların psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir faktördür.⁶⁸ Ünsal’a göre güven, kurumsal bir fenomen ve kurumun bir parçasıdır. Güven olgusu Maslow’un yapmış olduğu motivasyonel çalışmalarda daha da dikkat çekmeye başlamıştır.⁶⁹

Bir örgüt, işgörenleri karar alma süreçlerine dahil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip, kendi kontrol alanlarını oluşturarak, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlayarak, işgörenlerde örgüte karşı güven duygusu geliştirebilir. Böylece, örgüt içinde yeniliğe açık, motivasyonu ve morali yüksek, görev ve rol performansı

⁶³ Sitkin, B. Sim - Stickel, D , “The Dynamics of Distrust in an Era of Quality”, In R. M. Kramer, & T. R.Tyler (eds.), Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, ss. 196 - 197

⁶⁴Rosen, H.Robert, İnsan Yönetimi. (Çev. Gündüz Bulut), MESS Yayınları, İstanbul, 1998

⁶⁵Jane. Clarke, Maymuncuk, MESS Yayınları, İstanbul, 2002, s.45

⁶⁶ Demircan, Nigar - Ceylan, Adnan “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları”. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, 2003, ss:3

⁶⁷Mayer, R.C - Davis, J.H,- Schoonman, F.D., “An Integrative Model of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, 1995, s. 709-734

⁶⁸ Ünsal, Pınar, “Örgütlerde Güven Algısı”, *Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Ankara Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, 2004, ss.225-237

⁶⁹ Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.123

yüksek işgörenlerle, örgütsel çatışma ve stres düzeyi minimize edilerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilmektedir.⁷⁰

Luhman'a göre güven, bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancını temsil eder.⁷¹ Güveni geliştirmede önemli bir faktör de kişinin veya yönetimin gösterdiği davranışların tutarlılığıdır. Güven aynı zamanda bir çalışanın, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algılar, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak da tanımlanır ve güven bu anlamda hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturur.

Bu açıklamalar ışığında işletme bireysel performans değerlendirme sistemini kurarken çalışanlara sistemin adil, hakkaniyetli işleyeceğine dair güven vermeleri gerekmektedir. Bu güveni tam alamayan çalışanlara uygulanacak olan performans değerlemesi etkinlikten uzak kalacaktır. Aynı zamanda performans değerlemesinde istikrarlı bir uygulama yok ise ve uygulamanın sonucunda ücretlendirmelerde, terfilerde değişiklik olacağına taahhüt edilip yerine getirilmemesi çalışanlarda bir güvensizliğe sebep olacaktır ve bu durum bundan sonraki performans değerlemelerinin etkinliğinin kaybolmasına yol açacaktır.⁷² Yönetime güven duygusu zayıflayan çalışanlarda, işletmenin yapacağı her faaliyete direnç gösterecektir.

3.1.4 Katılımcılık

Katılım, çağdaş yönetim düşüncesinin temel taşlarından biridir. Genelde katılım dendiğinde, karar ve uygulama aşamaları ile birlikte denetim sürecinde bütün çalışanların görüşlerinden yararlanmak anlaşılmalıdır.⁷³ Günümüz örgütlerinde çalışanlar, kendilerini ve örgütü ilgilendiren kararlarda, görüşlerinin alınmasını istemektedirler. Kaliteye ulaşmak, ürünün ya da hizmetin planlanmasından, yapılıp sunulması aşamasına kadar çalışanların katkı ve sorumluluğu gerekmektedir. Böylece örgütsel birliktelik oluşturulacağı için hatasız ürün ve verimli hizmetin de yolu açılmış olacaktır. Çünkü, katılım bireyde yüksek moral oluşumuna katkı sağlayacaktır.⁷⁴

⁷⁰ Halis, Muhsin - Gökğöz, Gülsüm Savcı - Yaşar, Özlem Örgütsel, "Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Uygulama", *Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı:17, 2007, s.188

⁷¹ Luhmann, N. Trust And Power, John Wiley, New York, 1979

⁷² Demircan, a.g.e., s.141

⁷³ Çetin, Muharrem, www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/18/CETIN.pdf adresinden alınmıştır.

⁷⁴ Yatkın, Ahmet, Toplam Kalite Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s.24

Ayrıca, tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır. Tam katılım kesinlikle yetkili kılınmayla karıştırılmamalıdır. Tam katılım bir istemi, gönüllüğü ifade eder, sorumluluğu ve katkıyı kapsar. Yönetimden ve yönetilenlerden “ben bu örgüte nasıl katkıda bulunabilirim, bu örgütü nasıl geliştirebilirim” sorusunu sormasını bekler.”⁷⁵

Katılımın performans değerlendirme görüşmelerinde önemli olduğu ve değerlemenin etkinliğini artırdığını savunan bilim adamları vardır. Katılım ne kadar çok olursa değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından kabulü de o kadar hızlı olmaktadır.⁷⁶ Katılımın örgüt ve çalışanlar açısından olaylara bütüncül bakabilme, sorun çözme, yetenek ve bilgi gelişimi, işin sevdirilmesi, örgütle bütünleşme gibi faydaları olduğu söylenebilir. Büyük örgütlerde katılımın örgütlerin karar verme yapısının bir bölümü olduğu görülmektedir.⁷⁷ Son yapılan araştırmalar yöneticilerin, katılımcı yönetim görüşünü kuvvetli bir şekilde desteklediklerini göstermektedir. ABD’de yapılan 204 özel ve kamu işletmesini kapsayan bir araştırmada, yöneticilerin katılımcılığa karşı olumlu tutumlar beslediklerini göstermektedir.⁷⁸

Performans değerlendirmeyle ilgili, iş hayatına yönelik yapılan yayınlarda da katılımdan faydalanılması gerektiği, Mc Gregor’un 1957’de yayınladığı “Performans Değerlemenin Endişe Verici Görünümü” makalesinden bu yana tavsiye edilmektedir. Daha sonraki araştırmalarında katılımdan performans değerlemede yararlanılması gerektiğini vurguladığı görülmektedir.⁷⁹ Performans değerlendirme çalışana katılımı ve etkinlik ilişkisi dört alanda incelenebilir. Bunlar:⁸⁰

- Performans standartlarının belirlenmesinde katılım.
- Hedef belirleme sürecinde katılım.

⁷⁵Gürgen, Haluk, Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul: Der Yayınları, 1997, İstanbul, s.56

⁷⁶Wexley, K. N. - Singh, J. P. - Yukl G. A., “Subordinate Personality As A Moderator Of The Effects Of Participation in Three Types of Appraisal Interviews”, *Journal of Applied Psychology*, 1973, s. 54 -58

⁷⁷Schweiger, D. M. - Leana, C. R., Participation in Decision Making, Lexington , M.A:Lexington Boks, 1986, s.147

⁷⁸Gilberg, J., “Managerial Attitudes Toward Participative Management Programs: Myths and Realities”, *Public Personnel Management*, 1988, s. 109 - 119

⁷⁹Kindal, A. F. - Gatzka, J., “Positive Program For Performance Appraisal”, *Harvard Business Review*, Vol.41, No:6, 1968, s.153

⁸⁰Roberts, G. E. - Pavlak, T. P., “Municipal Government Personnel Professionals and Performance Appraisal:Is There a Consensus on the Characteristics of an Effective Appraisal System?”, *Public Personnel, Management*, 1996, s. 379 - 408

- Görüşmelerde katılım.
- Çalışanların özdeğerlemesinde katılım.

3.1.4.1 Performans Standartlarının Belirlenmesinde Katılım: İşletmelerin çalışanlarla ilgili performans standartlarını belirlerken çalışanların katılımının sağlanması onların görüşlerinden de yararlanması, değerlemenin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Standartların belirlenmesinde çalışanların katılımı, belirlenen standartların daha kolay kabul edilmesine ve bunların daha kolay özümsemesine yardımcı olacağından değerlemenin etkinliği de o oranda daha fazla olacaktır.⁸¹ Performans standartlarının belirlenmesinde değerleyenlerin de etkin olarak katılımının sağlanması performans değerlemenin etkinliği açısından son derece hayatidir. “Bir işi en iyi bilen, o işi yapandır” düşüncesinden yola çıkarak standartların belirlenmesinde değerlendirilenlerin katılımının sağlanması göz ardı edilmemelidir.⁸² Bazen değerleyici ile performans standardını belirleyen kişiler aynı olabilmekte, bazen de farklı kişiler olabilmektedir. Farklı kişilerin olması durumunda değerleyeninde katılımının sağlanması sistemin etkin işlemesine büyük katkı sağlayacaktır.

3.1.4.2 Performans Hedeflerinin Belirlenmesinde Katılım: Katılımın performans değerlendirme görüşmelerinin önemli bir parçası olduğu değerleyici ve değerlendirilenin hedef belirleme sürecinde katılımı performans değerlemesinin etkinliğini artırdığı gibi, aralarındaki iletişimi, hedeflerin kabulü ve hedeflere bağlılığı da geliştirmektedir. Yapılan çalışmalar, kesin hatlarıyla belirlenmiş zorlu hedeflerin daha yüksek üretkenlik sağladığını göstermektedir.⁸³ Hedef belirlemede katılımın olması aynı zamanda değerlendirme etkinliğinin çalışanlar tarafından daha yüksek algılanmasına neden olmaktadır.⁸⁴ Değerleme sürecine katılımın bir diğer faydası da değerlendirme sürecinden daha fazla memnuniyet algılamasını sağlamaktadır. Bu şekilde değerlendirme sürecindeki

⁸¹ Vroom, V. H. - Yetton, P. W., Leadership and Decision Making, The University of Pittsburgh, Pittsburgh, 1973.

⁸² Bayraktaroğlu, a.g.e., s.113

⁸³ Mento, A. J. - Steel, R. P. - Karen, R. J. - A Meta, Analytic Study Of The Effects of Goal Setting On Task Performance, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1987, s.57

⁸⁴ Landy, a.g.e, s. 355 - 356

katılımının artması, değerlendirilenlerin işteki performanslarını artırmalarına yardımcı olmakta ve değerlendiricilerin daha kaliteli değerlendirmeler yapmalarına olanak vermektedir.

3.1.4.3 Görüşmelerde Katılım: Performans değerlendirme görüşmelerine katılım üzerine yapılan ilk araştırmalarda, katılımın etkileri muğlak kalmıştır. Yapılan bir araştırmada katılımın genç çalışanlar için yaşlılara oranla daha az etkili olduğu belirtilmektedir. Bunun yanında hedef belirleme gibi stratejilere katılımdan daha az etkili olduğu gösterilmiştir. Bu sonuçların bir başka yorumu ise, katılımın değişik durumlarda farklı fonksiyonları yerine getirmesidir.⁸⁵ Görüşmelerde çalışanların katılım yapması yani fikirlerini söylemesi çalışanların sistemi daha adil olarak değerlemesine sebep olacaktır. Yine bir araştırmada Kanada’da orduda çalışanlardan kendi performans değerlendirmelerinde bilgi verme fırsatı verilenlerin, sistemi diğerlerine göre daha adil bulduklarını göstermektedir. Yine üniversite öğrencileri arasında yapılan bir laboratuvar çalışmasında, bir kişiye düşüncelerini açıklama fırsatı verilmesi ve bu düşüncelerinin dikkate alınmasının değerlendirilmeden algılanan adaleti anlamlı bir şekilde yükselttiğini ortaya koymuştur.⁸⁶ Performans değerlendirme sistemini etkin uygulayan işletmelerde zaman zaman yapılan değerlendirme toplantılarına çalışanların katılımı sistemin sağlıklı işlemesine ve etkin çalışmasına katkıda bulunacağına inanan araştırmacılar bulunmaktadır. Sadece sistemin başlangıcı için değil işleyişi sırasında da çalışanlardan fikir alınması, performans değerlendirme görüşmelerine katılımlarının sağlanması değerlendirme sisteminin etkinliğine olumlu katkılarda bulunacaktır.

3.1.4.4 Çalışanların Özdeğerlemesinde Katılım: Özdeğerleme çalışanların kendi kendilerini değerlemesidir. Çalışanların kendi performanslarını nasıl gördükleri ile ilgili yaptıkları değerlendirilmeden çıkan sonuçları performans değerlendirme toplantılarına katılarak ifade etmeleri ve bu katılımlarının yönetim tarafından dikkate alınmasını görmeleri performans değerlemesinden duyulan memnuniyeti artıracığı gibi değerlemenin de etkinliğine olumlu katkılarda bulunacaktır. Zaten çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşünceleri öğrenmekle birlikte onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır.

⁸⁵ Çakmak, a.g.e., s.62

⁸⁶ Kanfer, R. - Sawyer, J. - Earley, P. C. - Linda, E. A., “Fairness and Participation in Evaluation Procedures: Effects On Task Attitudes and Performance”, *Social Justice Research*, 1987, s. 235 - 249

Bu teşviklerin doğru tespit edilip performans değerlendirme sistemini o faktörlere göre ayarlamak sistemin etkinliği açısından önemli bir katkı sağlayacaktır.⁸⁷ Aynı zamanda işgörenlere kendi performanslarını değerlendirme şansı verildiğinde, işgörenler dürüst ve açık sözlü olma, yöneticilerin göremediği zayıflıkları ortaya çıkarma eğiliminde olmaları değerlemenin etkinliğine bir başka katkı olarak kabul edilebilir.⁸⁸

3.1.5 Geribildirim (Feedback)

Geribildirim tanımlarına bakmadan önce neyin geribildirim olmadığına bakmak konunun anlam bütünlüğü açısından önem arz etmektedir.

Geribildirim bir cezalandırma biçimi değildir. Geribildirim karşı tarafın sağlıklı yetişmesini temin amacıyla yapılan bir beslemedir. Geribildirim:⁸⁹

- Tek taraflı bir monolog değildir.
- Geribildirim bir kişisel saldırı fırsatı değildir.
- Geribildirim söz konusu olabilecek biricik bakış açısı değildir.
- Geribildirim olumsuz olması şart değildir.

Temel tanımıyla geribildirim, insanların herhangi bir konudaki performanslarıyla ilgili aldıkları bilgidir ve performansları ve davranışlarının kalitesi hakkında değerlendirmeler içermektedir. Geribildirim vermek ise “çalışanlara, iş beklentileri doğrultusunda performansları hakkında bilgi vermektir”.⁹⁰ Geri bildirimde bulunmak ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici elemanlarına dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur. Çalışanın “bana karşı kayıtsız değil, ben gerekliyim...” düşüncesi içinde olması başlı başına motive edici bir faktördür.⁹¹ Bireyin kendi çabası sonucu olarak birçok değişik duyu reseptörlerinden aldığı cevaptır. Kişinin performansı sırasında veya sonrasında becerinin performansı hakkında bilgi almasıdır. Geribildirim, alıcı ve gönderici arasındaki geriye bilgi

⁸⁷ Palmer, a.g.e., s.54 - 55

⁸⁸ Bayraktaroğlu, a.g.e., s.115

⁸⁹ Harris, Jamic O., Giving Feedback, (Çev. Ahmet Kardam), Harvard Business School Publishing Corporation, U.S.A, 2006, s.1

⁹⁰ London, M., Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement, Lawrence Erlbaum Associates, 2002, s.13

⁹¹ <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/webdergi/5.html>

akışıdır.⁹² Geribildirim, insanların davranışlara, süreçlere ya da sonuçlara verdikleri tepkilerdir.⁹³

Yine bu bağlamda çalışanlara kendi performansları hakkında geri bildirim verme biçimlerini, doğrudan ve açık geribildirim düzeyini ifade etmekle birlikte standart tanımlara ve hedeflere sahip, esneklik düzeyi düşük işlerde geribildirim daha sistematik ve düzenli biçimde oluşturulabilmektedir. Ancak bilgi odaklı nitelik taşıyan işlerde geri bildirim kaynakları, işin etkinliğini belirleyen kriterler ve geri bildirim zamanlaması farklılık göstermektedir. Bu tür işlerde çoğunlukla birden fazla kaynaktan geri bildirim alınması, iş performansına ilişkin göstergelerin çok boyutlu olarak yapılandırılması ve geri bildirim iş sürecine yayılan, farklı aşamalarda gerçekleşen bir bilgi paylaşım eylemine dönüşmesi gerekmektedir.⁹⁴

3.1.5.1 Geribildirim Verme Nedenleri

Geribildirim, her şeyden önce ve en başta, öğrenmekle, gelişmekle ve değişmekle ilgili bir şeydir. Yönetilen işletmelerde, birlikte çalışılan ve nezaret edilen insanların, günümüzün gittikçe karmaşıklaşan ve hızla evrimleşen iş dünyasında - başarılı olmak bir yana- var kalabilmek için bile öğrenmesi, gelişmesi ve değişmesi gerekiyor. Nitekim karşı karşıya olunan bütün yönetim, lider geliştirme ve örgütsel değişim meselelerinin temelinde fiilen, hem örgütsel hem de bireysel düzeyde, geribildirim ihtiyacı yatıyor. Bu gerçeklikler veri alındığında, geribildirimde bulunmak ve kendimizi başkalarından gelen geribildirimlere açmak, günümüzde etkin yönetimin kritik başarı faktörleri olmaya devam ediyor.⁹⁵

Çalışanlara da performansları ve başarı düzeyleri hakkında gitgide daha fazla geribildirim sağlamak iş hayatında yükselen bir trend haline geldi. Organizasyonların büyük bir bölümü iş başarımlarını, iletişimlerini veya takım performanslarını geliştirmek için gerekli olan geribildirimi sağlamak konusunda pek çok kaynağa erişebilmektedir. Şirketlere bu kaynakları çeşitli kitaplar, makaleler, konferanslar,

⁹² Vakıf ve Şirketleri Aylık Bülteni, sayı:16, Ekim 2003, s.1

⁹³ Haris, a.g.e., s.18

⁹⁴ Sayılar, Yücel, "Bilgi Yönetimi Açısından Yetkinliklere Dayalı Performans Yönetim Sisteminin Analizi ve Bir Uygulama", *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Bursa, 2003, s.87

⁹⁵ Harris, a.g.e., s.9-10

rakipler, müşteriler ve çalışanlar sağlamaktadır. Bu amaçla, şirketler müşterilerine ve çalışanlarına anketler uygulamakta, işanalizleri, performans görüşmeleri, 360 derece performans değerlendirme gibi yöntemler kullanmakta, bütçe, üretim, satış ve çalışanlar hakkındaki verileri güncel tutabilmek, değişiklikleri anında yapabilmek için yeni bilgi teknolojilerini uygulamaktadır. Tüm bu trendin arkasındaki düşünce çalışanların ne kadar çok bilgiye ve geribildirim erişebilirlerse, karar verme aşamasında o kadar çok otoriteye, yetkiye sahip olacakları ve çok daha etkin hale gelecekleridir.⁹⁶

Buna rağmen geribildirim çoğu kez zor bir şey olarak algılanıyor ve bundan yararlanma fırsatı -ihmal edilerek ya da ertelenerek- diğer olayların hızla karmaşası içinde kaybolup gidiyor. Böylece, sadece söz konusu insanlar için bir öğrenme fırsatı kaçmış olmakla kalmıyor, aynı zamanda işletmenin de, üretken olmayan davranış kalıplarının sürüp gitmesi ya da başarılı davranışların pekiştirilmemesi ya da övülmemesi nedeni ile bu öğrenme şansının yitip gitmesinden zarar görmektedir. Kişiler arası ilişkileri ilgilendiren çoğu meydan okumada olduğu gibi, geribildirimde bulunmanın ve almanın zorlukları da genellikle bilgi, beceri ve uygulama eksikliklerinden kaynaklanmaktadır.⁹⁷

İşletmede faaliyetlerin isabetli olup olmadığının kontrol edilebilmesi için işletmelerde etkin bir geribildirim sisteminin olması gerekmektedir. İşletmelerde birçok faaliyet alanında geribildirimden yararlanılmaktadır. Örneğin; çalışanları, genişletilmiş bir müşteri tabanına çok sayıda finansal ürün ve hizmet satabilecek hale getirecek eğitim programı ve bilgi sistemi yenilemesi için ne kadar süre geçecektir? Siparişlerin zamanında teslim edilmesi konusunda %10 oranında bir gelişme sağlanmasının müşteri memnuniyetine nasıl bir etkisi olacaktır? Kalite artışının müşteri devamlılığı sağlama üzerindeki etkisinin görülebilmesi için ne kadar süre geçmesi gereklidir? Bütün bu sorularda işletmenin sağlıklı bilgiler alabilmesi için etkin geribildirim (feedback) sistemine sahip olması gerekmektedir.⁹⁸ Geribildirim birçok alanda etkin kullanılması yapılan işlerde ne kadar isabetli olduğu hususunda katılımcılara yol gösterir.

⁹⁶Örücü, a.g.e., s.35

⁹⁷ Harris, a.g.e., s.10

⁹⁸ Kaplan, R.S - Norton, D. P “The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, January - February 1992, s.310

Hem yöneticiler hem de çalışanları için korkulu bir rüya gibidir performans değerlendirmeleri ve bunun sonucunda geribildirim. Hâlbuki çalışanların performansları hakkında bilgi sahibi olmaları ve neyi yanlış ya da doğru yaptıklarını görmeleri, gelişimleri açısından hayati bir öneme sahiptir. İşin bu sevimsiz tarafından en fazla faydayı sağlamak ve onu olabildiğince verimli hale getirmek işletmelerde kurulacak etkili geribildirim sayesinde olabilmektedir.⁹⁹

Yine üst düzey yöneticilerin şirketin ulaşmayı istediği yer ve bu yere ulaşmak için yapılması gereken faaliyetlerle ilgili açık ve kesin bir görüşe sahip oldukları durumlarda stratejinin hiyerarşik bir yöntemle geliştirilip uygulanmasının mümkün olabilmesi geribildirim sisteminin etkili olarak çalışmasından geçer.¹⁰⁰ Görüldüğü gibi işletmelerin tüm faaliyet alanlarında başarılı ve etkin olabilmelerinin bir şartı da geribildirim sisteminin sağlıklı işlemesidir.

3.1.5.2 Geribildirim Etkinliğini Sağlayan Adımlar

Geribildirim bireysel ve örgütsel etkinliği iyileştirmekte yöneticilerin vazgeçilmez bir aracı olduğu kesindir. İşletmelerin tüm faaliyetlerinde çalışanlara ve yöneticilere yarar sağlayan geribildirim etkin olarak işleyebilmesi için bazı şartların yerine getirilmesi gerekmektedir.¹⁰¹

a- Fikirlere açık çalışma ortamının oluşturulması: Yöneticiler işletmedeki çalışma ortamını, ruh halini ve hatta kültürünü belirleyen kişilerdir. Geribildirim karşılıklı yarara dayalı bir alış veriş olduğunun yaygın ve genel olarak kabul edilmesini sağlamak için bu ayrıcalıktan yararlanmak gerekmektedir. Burada geribildirim, yürütülen çalışmaya ilişkin net beklentilere dayandırılmalıdır, iyileştirilmesi gereken alanlarda çalışılması konusunda, bireyler ya da grupların karşılıklı taahhütlerde bulunmasını sağlamalı, olumlu performansın takdir edilmesi gerekmekte, geribildirim zaman zaman ya da keyfe keder yapılan bir yorum olmadığının hep devam eden bir süreç olduğunun vurgulanması gerekmektedir.

b- Düzeltilmesi gereken spesifik davranışının belirlenmesi: Söz konusu çalışanın olumsuz olan ya da performansının düşük olduğu husus tam olarak belirlenip

⁹⁹ www.insankaynaklari.com/makaleler

¹⁰⁰ Kaplan ve Norton, a.g.e., s.306

¹⁰¹ Harris, a.g.e., s.36

izah edilmelidir. “A çalışanın performansı genelde düşük” demek yerine “A çalışan geçen ay ortalamanın üstünde performans göstermişti ama bu ay ortalamanın altında performans gösterdi” denilmesi daha etkin olur.

c- Konuşmak kadar dinlemeye de önem verilmesi: Çok konuşmaktan kaçınıp karşıdaki insanın bakış açısına kulak verilmeli. Çalışanın sorunlu davranışını açıkladıktan sonra, onu kendisini değerlendirmeye fırsat verilmeli ve verdiği tepki dikkatle izlenmelidir. Bunu yaparken etkin iletişim kurulmalı, dinlendiği karşı tarafa hissettirilmelidir.

d- Problemin ne olduğu hususunda fikir birliğinin sağlanması: Yöneticinin kendi endişelerini ortaya koyup çalışanın yanıtlarını dinledikten sonra, sorunun ne olduğunu tespit etmek kolaylaşabilse de sonuç her zaman bu olmaz. Bazen görünürdeki davranış daha derin bir sorunun ürünü olabilir. Örneğin departmandaki performansı diğer çalışanlarının çok altında ise ve bu konuda her iki tarafta hem fikir olabilir. Ama belkide bunun altında yatan nedenlere tam bakılmıyordur. Çalışanda işin gerektirdiği yetenekler olmayabilir, çalışma arkadaşları ile veya yöneticisi ile uyumsuzluk problemi çekiyor olabilir.

e- Bir eylem planı konusunda fikir birliğinin sağlanması: Problemin neler olduğu tespit edildikten sonra çalışanla yönetici bir eylem planı üzerinde birlikte çalışabilir. Bu planın en ivedi sonuçlara yönelmesi gerekmektedir.

f- Sonuçların İzlenmesi: Söz konusu çalışanın, geribildirim sürecinden sonra da takip edilmesi geribildirim etkinliği açısından son derece önemlidir. Çalışanın ne yapıp ettiği, üzerinde mutabık kalınan eylem planına uygun davranıp davranmadığının izlenmesi gerekmektedir. Sorun devam ediyorsa daha gayri resmi geribildirim fırsatlarından sonuç alıcı bir şekilde yararlanma yoluna gidilmesi gerekebilir.

3.1.5.3 Performans Değerlemesinde Geribildirim Çeşitleri ve Etkinlik İlişkisi

3.1.5.3.1 Yapıcı Geribildirim

Geribildirimler kullanılabilir ve somut bilgiler içerdiği ölçüde yapıcıdır. Amaç davranışları düzeltmek, geliştirmek ya da devamlılığını sağlamaktır ve alıcı tarafından kullanılabilir bir şekilde verilmelidir. Çalışanın performansı ile ilgili söylenecekler her zaman olumlu olmasa da yapıcı bir şekilde söylenmeli, eleştirinin gelişim için yapıldığı

unutulmamalıdır. Eleştirilen kişi aynı zamanda sonuç almanın yollarını bulmaya yönlendirilmelidir.

Yapıcı geribildirimde birey kendince objektif bir değerlendirme yaptığıında kendini başarılı görüyor ve onu da yöneticisinin verdiği puan destekliyorsa işine daha çok motive olacak ve işletmede yapılan performans değerlemesinin doğruluğuna ve etkinliğine daha çok inanacaktır.¹⁰² Böylece birey ile veri kaynakları bireyin güçlü olduğu konusunda anlaşmışlardır. Bu tür geribildirim birey tarafından her zaman kabul edilmektedir.

3.1.5.3.2 Yapıcı Olmayan Geribildirim

Yapıcı olmayan geribildirim yapıcı geribildirim tam tersini içerir. Eleştiri performans hakkında genel olarak verilir, düşüncesiz bir tondadır, performansın zayıf yönleri içsel faktörlere dayandırılır. Geribildirim kaynağının yapıcı olmayan geribildirim sırasında söyleyecekleri şunları içerebilir; “denememişsiniz bile...”, “hiçbir şeyi doğru yapamayacak gibi görünüyorsunuz...” ya da “ilerleme kaydetmemişsiniz, bunu sizin yerinize yapacak birini bulmam gerekiyor”.¹⁰³ Bütün bu olumsuz bildirimler kişinin motivasyonu düşebileceği gibi işe karşıda bir isteksizlik uyandıracaktır. İşletmede uygulanan performans değerlendirme sistemini yanlış olduğunu düşünecek belki de direnç gösterecektir.

Bu tür geribildirim daha çok Japon yönetim tarzında görülmektedir. Japonlar üstlerine olumlu veya olumsuz geribildirim vermekten kaçınırlar. Fakat astlarını, yanlış bir şey yaptıklarında doğrudan eleştirirler. Kanada’da çalışan Japon bir banka çalışanı şöyle demiştir. “Japon işadamları, bir şirketin ilerlemesi için en etkili yolun yolunda gitmeyen şeylere odaklanıp onları yoluna koymak olduğunu düşünürler.” Hiyerarşik bir ilişkide övgüden çok gelişmeye yönelik noktalara işaret etmek önemlidir. Japonlar, kuvvetli olunan ve iyi giden noktalara odaklanmamalarına rağmen onları problemleri ve meseleleri çözmek için kullanmasını da bilirler.¹⁰⁴

¹⁰²Öncü, Hilmi Rafet, “Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2002, s.77 - 78

¹⁰³ Smith, a.g.e, s. 30 - 51

¹⁰⁴ www.jetro.go.jp/turkey/reporlari , 04.04.2007 tarihinde alınmıştır.

Tahmin edilebileceği üzere insanlar olumlu eleştirileri daha iyi karşılarlar. Daha olumlu geribildirim alan yöneticiler sonuçları daha doğru olarak değerlendirmekte, daha az savunmaya geçmekte ve eleştirileri gelişim için daha fazla kullanmaktadırlar. Bunun yanı sıra yıkıcı eleştiri alan kişiler, yapıcı alanlara göre daha az yeterlilik hissetmektedir. Yıkıcı eleştirinin çalışanlar üzerinde daha çok kızgınlık ve gerginlik yarattığı ve eleştiri kaynağı ile sorunlarını yapıcı şekilde değil de yıkıcı şekilde çözmeye yönelttiği hakkında bulgular şaşırtıcı değildir. Buna ek olarak eleştirinin etkisiz bir şekilde verilmesi çatışma nedeni olarak gösterilmiştir. Bu yüzden yöneticilerinin çalışanlarına geribildirim verirken yapıcı olmasını sağlamaları ve özellikle bunun üzerinde durmaları çalışanların gelişimi ve performansı açısından çok önemlidir.

Sürekli olumsuz odaklanarak geribildirim verme işletmede işlerin kötü gittiği hissi uyandırabilir. İşlerin kötü gittiğini düşünen çalışanlarında motivasyonu azalır ve performansları ciddi oranda düşebilir. Böyle olması performans değerlendirme sistemini de olumsuz yönde etkileyecektir ve değerlendirme sisteminin etkinlikten uzaklaşmasına sebebiyet verecektir.

3.1.5.3.3 360 Derece Geribildirim

360 derece geribildirim sistemine geçmeden önce bakılması gereken iki şey vardır:¹⁰⁵

- Şirketin karakteristik özellikleri, vizyonu, objektifliğe ve değişime ne kadar açık olduğu.
- Yeni değerlendirme sistemine geçiş sürecinden önce prosedürün gerektirdiği öğelerin durumu, aktif olup olmadıkları, tanımların yapılması, hedeflerin belirlenmesi ve sınırların çizilmesi.

Tüm bunlar masaya yatırılıp, süre başlamadan önce iyileştirilmeye gidilmelidir ki, 360 derece değerlendirme sisteminden maksimum verim alınabilsin. Prosedürün parçası olacak işletme ve teknik öğelerinin hazırlanmasından önce, 360 derecenin de öncelik verdiği öğe olan insanın bu değişime hazırlanması gerekmektedir. Bunun için de yapılması gereken ilk şey, sistemin ve süreçlerin katılımcılara kapsamlı şekilde anlatılması, amacın açıkça dile getirilmesi ve yanlış anlaşılmalara önüne geçilmesidir.

¹⁰⁵Peck, Curtiss S., 360-degree feedback: How to Avoid a Disaster
<http://www.workinfo.com/free/Downloads/71.htm> adresinden faydalanmıştır.

360 derece geribildirim kişinin kendini değerlemesinin yanı sıra, astlarından, üstlerinden, eşitlerinden ve müşterilerden performansına ilişkin bilgi edindiği süreçtir. Bu sürecin iki temel boyutu vardır. Birinci boyut birden çok kaynaktan sağlanacak verilerin nasıl bir değerlendirme aracı ile belirleneceği, diğeri ise toplanan bu verilerin nasıl sunulacağıdır. Her iki boyutta da 360 derece geribildirim sürecinin başarısını etkileyecek kritik noktalar vardır. Bu nedenle bu süreci uygulamak isteyen işletmelerin öncelikle etkin bir değerlendirme aracı belirlemesi/geliştirmesi, geribildirim sürecini iyi anlaması, bu doğrultuda belirli politikalar uygulaması ve örgütsel iletişim stratejilerinden yararlanması gerekecektir.¹⁰⁶

Değerlendirme sonuçlarına ilişkin geri bildirim, yönetici ve insan kaynakları ekibi ile her kademedeki değerlendirilen çalışana uygun bir dille anlatılmalı, anlaşılır ve akıcı bir rapor ile desteklenmelidir. Geri bildirim sürecinde problemleri gidermede olumlu yaklaşımlar geliştirilmeli, çalışanın performansını geliştirecek değerlendirmelere önem sırası ile yer verilmeli, objektif olunmalı ve olumlu desteğe hak kazandıran konuların da tartışılması ihmal edilmemelidir. Yöneticinin geri bildirim aşamasında olumlu motivasyon tekniklerini kullanması ve performans hedeflerinin yönetici ve çalışan ile birlikte belirlenmesi çalışanın iş motivasyonu ve performans gelişimine büyük katkı sağlayacaktır.¹⁰⁷ Bu tür geribildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır.¹⁰⁸ Performans değerlendirme sürecinde bu yaklaşımlar kullanılarak çalışana geri bildirimde bulunulması hem işgöreni tatmin edip değerlendirme sistemini kabul etmesini sağlayacak, hem de uygulanan performans değerlendirme sisteminin etkinliğini artıracaktır. Yalnız bu sistemin gerek performans değerlemenin etkinliğinde gerekse işletmenin diğer faaliyetlerinde etkin olarak iş görmesi isteniyorsa bazı şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlar:

¹⁰⁶ Uyargil, a.g.e., s.43

¹⁰⁷ Barutçugil, a.g.e., s.215

¹⁰⁸ McCarthy A. M.- Garavan, T. N, "360 Degree Feedback Processes: Performance Improvement and Employee Career Development", *Journal of European Industrial Training*, Cilt No: 25, Sayı: 1, 2001, s. 15. (Bayraktaroğlu, Serkan vd, 360 derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bakış Açısı, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:9, sayı:2, 2007, s.190'dan alıntı)

- Sistemle ilgili tüm unsurlar arasında güven, katılım, işbirliği ve koordinasyonun sağlanması gerekmektedir.¹⁰⁹
- Etkin ve yeterli iletişimin sağlanması gerekmektedir.
- Sistemin neden olacağı maliyetler çok iyi belirlenmiş olmalıdır.
- Sistemle ilgili eğitimlerin önceden verilmesi gerekmektedir.
- İşletmede bu sistemin uygulamasını sağlayacak bir kültürün var olması gerekmektedir.¹¹⁰

3.1.5.3.4 Davranışsal Geribildirim

Performans değerlendirme sürecinin temel taşı oluşturulan geribildirim, varsayımlara, yorumlara, genellemelere ve yargılara değil de, gözlemlenebilir somut davranışlara ve olgulara dayandığı zaman inandırıcıdır. Bir çalışan, zamanında ve amaca yönelik bir geribildirim aldığı anda, kendinden ne beklendiğini anlayabilir; bunun sonucunda da, ya başarılı bir performansı sürdürür ya da gerektiği yönde kendisini geliştirebilir. Davranışsal geribildirim, performans standartlarıyla ilişkilendirilmiş, davranışlarla ilgili gözleme ve somut kanıtlara dayanan ifadelerdir. Davranışsal geribildirim :¹¹¹

- Gözlenebilir, somut verilere ve bilgilere dayanmalı ve mümkünse olayın hemen ardından dile getirilmelidir. Gözlemler aktarıldıktan sonra, davranışın nedeniyle ilgili yorum yapmadan önce çalışanın haklı bir nedeni olup olmadığı araştırılmalıdır. Çalışanla, performansının sonuçlarını ve yarattığı etkiyi konuşarak onun davranışının önemini kavraması sağlanmalıdır.
- Yönetici ile çalışan tüm performans dönemi boyunca performansa ilişkin bilgi alış verişinde bulunmalıdırlar. Bu görüşmeler, problemleri davranışları içerdiği kadar, başarılı işleri, eğitim ihtiyaçlarını ve kaygıları da kapsamalıdır.

¹⁰⁹ Bracken, D. W. - Timreck, C. W. - Flenoor, J. W. - L. Summers, L., "360 Feedback from Another Angle", *Human Resource Management*, Cilt No: 40, Sayı: 1, 2001 (Bayraktaroğlu, Serkan vd, 360 derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bakış Açısı, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:9, sayı:2, 2007, s.190'dan alıntı)

¹¹⁰ Bayraktaroğlu, Serkan vd, 360 derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bakış Açısı, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:9, sayı:2, 2007, s.190 -191

¹¹¹ Batlaş, Acar, *Performans Yönetimi Dergisi*, Ekim - Aralık 2002, sayı 12, s.2-4

Geribildirim amacının, çalışanı daha başarılı hale getirmek için performansı pekiştirmek ya da yeniden yönlendirmek olduğu da unutulmamalıdır. Böylelikle, performans problemlerine anında müdahale etme ve problemi çözmeye yönelik bir tavır alma olanağı yaratılabilir.¹¹² Buda çalışanın işinde daha iyi performans göstermesine yardımcı olabileceği gibi, çalışana uygulanan performans değerlemesinin de daha etkin olmasına katkıda bulunacaktır.

3.1.5.4 Geribildirim Verme Yöntemleri ve Etkinlik İlişkisi

Üç tür geribildirim verme yöntemi bulunmaktadır. Bunlar birebir toplantı, grup sunumu ve kişisel çalışmadır. Her yöntemin kendine göre avantaj ve dezavantajları vardır. İşletmedeki iş pozisyonlarına, bireyin durumuna göre geribildirim vermek gerekir.

3.1.5.4.1 Bire - Bir Görüşme

Geribildirim sürecinde değerlendirme sonuçlarını bireye ulaştırmanın bir yolu da bire - bir görüşme yapmaktır. Bire - bir görüşme sonuçları değerlendiren yönetici ile geribildirim alan birey arasında yüz yüze geçer. Bu görüşme bireyin değerlendirme sonuçlarını anlaması bakımından önemlidir. Çıkan ayrıntılı sonuçları bireye, bire - bir görüşme ile aktarmak daha kolaydır. Birey bu toplantı esnasında eksiklerini daha iyi görebilir ve yönetici ile birlikte gelişim hedeflerini ve harekât planlarını daha kolay oluşturabilir. Ayrıca bu tür görüşme gizlilik açısından avantajlıdır. Bire-bir yapılan görüşmede, kişinin performansıyla ilgili bilgiler çok genelleşmeden özel ve gizli kalabilir. Ayrıca bu görüşmeler belli aralıklarda ve düzenli yapıldığı takdirde birey eksik olduğu yönlerini daha etkin tamamlama yoluna gider ve işinde performansı daha yüksek olur. Böylece yapılan performans değerlemede daha etkin olur.¹¹³ Ancak yöneticiler görüşme esnasında bireyin güvenini ve katılımını sağlamalıdır. Çünkü görüşmenin anlamlı sonuçlara ulaşabilmesi ve etkinliği için karşılıklı katılım şarttır. Fakat açık görüşme zaman açısından uzun sürmektedir. Bu nedenle çok sayıda çalışana uygulandığında zaman alır. Bu hususun da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

¹¹² Baltaş, a.g.e.

¹¹³Lepsinger R.- Lucia, D. A., The Art and Science of 360 Degree Feedback, Jossey – Bass/ Pfeiffer, Inc., San Francisco, 1997, s.150

3.1.5.4.2 Grup Sunumu

Geribildirim sürecinde grup sunumu yöntemi yöneticilerin bireylere değerlendirme sonuçlarını grup toplantısı ile vermesidir. Bu yöntemle geribildirim verilmesi, bire-bir toplantı yöntemine göre daha kolay ve ekonomiktir.¹¹⁴ Grup sunumu esnasında olumsuz geribildirim verilirken birey, grubun diğer kişilerinden oluşan destekleyici bir çevre içindedir. Verilen olumsuz geribildirim birey için bir sürpriz olmuşsa, grubun diğer üyeleri, bireyin bunun nedenlerini anlamasına yardımcı olabilirler ayrıca gelişim hedefleri için öneriler sunabilirler. Fakat grup sunumu yönetici ile birey arasındaki iletişimi zayıflatmaktadır. Bunun nedeni bazı kişilerin grup içinde yüksek sesle soru sormaktan kaçınması veya çekinmesidir. Bu tür sorunun engellenmesi için geribildirim çalışması küçük gruplarla birlikte yapılabilir. Performans değerlemesi sonuçlarının her zaman grup sunumu halinde verilmemesi gerekir. Kişiyi ait özel durumların grup içinde anlatılması çalışanı olumsuz etkileyebilir.

3.1.5.4.3 Kişisel Çalışma

Kişisel çalışmada bireyden kendi geri bildirimini alması, yorumlaması ve ihtiyaçları doğrultusunda planlarını oluşturması beklenir. Birey sonuçları kendisi için uygun bir yere veya eve götürerek inceleyebilir. Maliyet açısından bu yöntem çok uygundur. Fakat bu yöntem uygulanırken bireylerin geribildirime yeterince önem vermemeleri veya zaman geçtikten sonra dikkate almaları, dezavantaj oluşturur ve sistem etkinliğini kaybedebilir. Bu nedenle zamanında yapılması gereken değişikliklerin olmaması, programda aksamalara neden olabilir. Ayrıca bireylerin geribildirimi yanlış yorumlama veya yanlış anlama gibi bir sorunda ortaya çıkabilir. Bu sorunu engellemek için hazırlanan raporlar kolay anlaşılabilir ve herkesin anlayabileceği gibi açık olmalıdır. Geribildirimde önemli olan hususlar performans değerlendirme siteminde de var olduğu müddetçe geribildirim performans değerlemenin etkinliğinin ölçülmesinde aktif rol oynar.¹¹⁵

İşletmeye en uygun yöntemi seçerken, geribildirim alacak kişilerin sayısı, zaman unsuru, işletmenin bütçesi ve geribildirim yapısı göz önünde bulundurulmalıdır.

¹¹⁴ Jones, E. J - Bearley, L. W, 360 Degree Feedback Strategies, Tactics and Techniques for Developing Leaders, Amherst, Mass:HDR Press & Lakewood Publications, 1996, s.123

¹¹⁵ Öncü, a.g.e., s.76 - 80

Ayrıca geribildirim verirken, yöneticilerin aşağıdaki soruları cevaplaması en uygun yöntemin seçilmesine yardımcı olur.¹¹⁶

- Hangi yöntem kullanılarak geribildirim alındı?
- Kaç kişi geribildirim alacak?
- Değerleme yapan kişilerden, geribildirim alınırken ne kadar süre harcandı?
- Belirlenen süre tüm kişilere geribildirim vermek için yeterli mi?
- Bu proje için kaç kişi ne kadar bütçe kullandı?
- Değerlenen kişiler geribildirim sürecini ne kadar iyi biliyorlar?

Özellikle bireysel performans değerlendirme sisteminde geribildirim sisteminin daha etkin işlenmesi isteniyorsa, bireye geribildirim verildikten sonra, yönetici ve birey gelişim ihtiyacını karşılamak ve zayıf yönlerini geliştirmek için birlikte gelişim hedefleri ve hareket planlarını belirlemelidir. Bu çalışmalar yapılmadığı sürece geribildirim süreci eksik kalacaktır. Çünkü yöneticiler geribildirim sürecinde koçluk görevini üstlenmişlerdir ve her konuda bireye yol göstermelidirler. Gelişim hedefleri belirleme süreci, bireyin değerlendirme sonuçlarına göre ortaya çıkan zayıf yönlerinin belirlenmesi konusunda karşılıklı olarak anlaşmalı ve ortak kararlar almalıdır. Gelişim hedefleri, bireyi, zayıf yönlerini geliştirmek için güçlü yönlerini kullanması için cesaretlendirir.¹¹⁷

Gelişim hedeflerinin belirlenmesinden sonra bu hedeflere ulaşmak için bireyin bir hareket planı oluşturması gerekir. Hareket planı, geribildirim sonuçlarına göre belirlenen zayıf yönleri geliştirmek amacı ile hazırlanan planlardır. Bu planlar sürekli yenilenmeli ve güncelleştirilmelidir.¹¹⁸ Tabloda basit bir hareket planı örneği bulunmaktadır. Görüldüğü gibi bu formda belirlenen hedefin ne olduğu ve bu hedefe nasıl ulaşılabileceği ayrıca hedefe ulaşıldığının nasıl anlaşılacağı belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

¹¹⁶ Lepsinger, a.g.e., s.156

¹¹⁷ a.e., s.177

¹¹⁸ Edwards, M - Even, A, Providing 360-Degree Feedback: An Approach to Enhancing Individual and Organizational Performance, ACA, 1996, s.123

Tablo 2: Bir Hedefe Göre Hazırlanmış Bireysel Hareket Planı Formu

BİREYSEL HAREKET PLANI

HEDEFLER - Hedeflenen Güçlenme Nedir? - Buna Ulaşmak İçin Ne Gerekmiştir?	
STRATEJİ / KAYNAKLAR -Hedeflere nasıl ulaşılacak ve hangi kaynaklara ihtiyaç duyulacak?	
HEDEF ULAŞMA SÜRESİ - Hedefe ne zaman ulaşılacak?	
GÖZLENEBİLİR/ÖLÇÜLEBİLİR SONUÇLAR - Hedefe ulaşıldığı nasıl anlaşılacak?	

Kaynak: Edwrds, M – Even, A, *Providing 360-Degree Feedback: An Approach to Enhancing Individual and Organizational Performance*, ACA, 1996, s.123

Yönetici ve birey, bu formu birlikte doldurur. Birlikte doldurulan bu form sayesinde birey zayıf yönlerini geliştirmek ve performansını artırmak için daha fazla çaba harcar. Yönetici de yapılan performans değerlemesinden daha sağlıklı ve etkin sonuçlar almış olur.

3.1.5.4.4 Araçlar Vasıtası İle Geribildirim Verme

Geribildirim vermek için bazen bir aracı veya üçüncü kişi kullanılır. Bazı yazarlar bu yaklaşımın sinsice olup profesyonelce olmadığını düşünmektedir.¹¹⁹ Üçüncü kişiler vasıtası ile verilen geribildirim, çalışanın birinci amirinin vereceği geri bildirimden daha az etkilidir. Üçüncü kişilerin vereceği geribildirimini daha az güvenilir bulan çalışanlar performans değerlendirme sisteminin sonuçlarına da güvenmeyeceklerdir. Bu durumda değerlendirme sisteminin etkinliğinin azalmasına neden olacaktır.

¹¹⁹ www.jetro.go.jp/turkey/raporlari, 04.04.2007 tarihinde alınmıştır.

Performans değerleme sisteminin etkin işlemesi için performans dönemi içinde çeşitli geribildirimden yararlanılabilmektedir. Bunlar:¹²⁰

Anında Geribildirim (Active feedback): İşgörenin herhangi bir aktivitesi sonucunda hemen yapılan bildirimdir. Örneğin; çalışanın işinin hemen ardından veya çalışan işini yapıyorken yöneticinin çalışanın performansı ile ilgili düşüncelerin bildirilmesidir. Böylece alışan işi ile ilgili çok kısa sürede geribildirim aldığı için varsa eksikliklerini çabuk düzeltme yoluna gidecektir.

Ara Görüşmeler: Performans dönemi içinde her iki ya da üç ayda bir o güne kadar yapılan anında geri bildirimler göz önünde bulundurularak işgörene performansı ile ilgili geri bildirimde bulunmaktır.

Yıl Sonu Performans Değerlendirmesi: Planlanmış, amaçları belirli, hem çalışanın hem de yöneticinin hazırlık yaparak geldiği bir geri bildirimdir. Çalışanın performansının anında değerlendirilmesi ve ara görüşmeler yapılmakta ise yıl sonunda yapılan formal değerlendirme daha etkin olacaktır.

3.1.5.5 Etkili Geribildirim Sisteminin Faydaları

İnsanlar ne yaparlarsa yapsınlar, yaptıkları etkiye karşı bir tepki almak isterler. İş hayatında bu çok daha önemlidir. En deneyimli ve uzman çalışan bile geribildirim almadığında, işiyle ilgili bir tepki olmayacağını bilirse bir süre sonra motivasyonunu yitirir. Doğru geribildirim, insanı motive eder, geliştirir, geleceğe ilişkin daha doğru kararlar almasına yardımcı olur. İşletmeler etkili bir geribildirim sistemi kurabilirlerse şu noktalarda faydalarını görebilirler.¹²¹

- Etkili geribildirim spesifiktir, genel değil. rnek: "Dn verdiğiniz rapor son derece ayrıntılıydı, btce ile ilgili yaklaşım bence çok doğru" cümlesi "Rapor iyiydi" cümlesinden daha etkilidir.¹²²
- En iyi geri bildirim, samimi ve drstce yardım sağlamış olandır.

¹²⁰ Enhoş, A. Ömer, "Organizasyonlardaki Performans Yönetim Sistemleri ve Performans Değerlendirme Metotları", *Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1998, s.126

¹²¹ Yenibiris Dünyası, şubat 2007, s.35 - 46

¹²² www.sahinlerholding.com.tr/TR/IK/cunku_calismak_guzeldir.doc

- Onaylanmış ve talep edilmiş bir geribildirim mümkün ise, bu çok daha iyi sonuç verir.
- Geribildirim sağlamak için izin isteyin. "Sizin için bir sakıncası yoksa, sunumunuz ile ilgili size bir yorum yapmak istiyorum" gibi.
- Etkili bir geribildirim, bilgiyi ve gözlemleri paylaşmayı gerektirir.
- Etkili bir geribildirim, iyi zamanlanmıştır. Geribildirim olumlu ya da yapıcı olsa da, konuya mümkün olan en yakın sonuçlarla bilgi sağlamalıdır.
- Etkili bir geribildirim, ne ya da nasıl yapılması gerektiğini bildirmelidir, neden sorusunu sorgulamamalıdır. Neden sorusunu sormak, insanların motivasyonlarını provoke etmektir.
- Diğer kişilerin geribildirimini doğru anlayıp anlamadığınızı, soru sorarak veya hareketleri izlenerek anlamaya çalışılmalı.
- Etkili geribildirim kişinin işinde ne kadar iyi olup olmadığını anlamaya yarar. Kişinin performanstaki etkinliği hakkında bilgi verir.

Bunlara ilave olarak son yıllarda önemi artan geribildirim süreci sayesinde bireye performansı hakkında, ayrıntılı doğru ve güvenilir bilgi sağlanmaktadır. Bireyler geribildirim sayesinde zayıf yönlerini, gelişim ihtiyaçlarını daha kolay algılamaktadırlar. İşletmeler geribildirim sürecini uygulamadan önce iyice düşünmelidir. Her yeni modelde olduğu gibi, geribildirim sisteminde de işletmelerin yapı olarak, kültür olarak ve çalışanın algılaması açısından uygunluğunun incelenip öyle karar vermesi gerekir. Aksi halde sürecin aksamasında doğacak fazla maliyet işletmeye yük getireceği gibi sisteminde etkinliğinin azalmasına yol açar.¹²³

¹²³ Öncü, a.g.e., s.79

3.1.6 İnsan Kaynakları Skorkartı (İ.K Skorkart)

İnsan Kaynakları Skor Kartı (İ.K Skorkartı) adı altında anlatılacak bu yaklaşım Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilmiş ve dünyada giderek yaygınlaşan scorecard yaklaşımının insan kaynaklarına özel bir uygulamasıdır. Bu yaklaşımın Türkçeye çevrilerek isimlendirilmesinde “İK Skor Kartı, İK Puan Kartı” gibi ifadeler zaman zaman kullanılmakla birlikte sektörde en çok kabul gören isimlendirme HR Scorecard olduğu¹²⁴ ve şimdiye kadar kullanılan Türkçe karşılıkların kavramı tam karşılamadığı görülmektedir.

İ.K Skorkart yaklaşımı, İnsan Kaynakları süreçlerinin katkılarının ölçülmesine yönelik çok sistematik araçlar sunmaktadır. İ.K Skorkart veriler aracılığı ile insan kaynaklarının sonuçlara etkisini ortaya koyan stratejik bir ölçüm aracıdır. Bu doğrultuda İ.K Skorkart, insan kaynakları uygulamalarının (performans değerlendirme, işgören seçimi, ücretlendirme, kariyer yönetimi, eğitim... gibi) etkinliğini ve ne kadar başarılı oldukları durumunun sürekli olarak izlenmesi ve ölçülmesini içermektedir.¹²⁵ İ.K Skorkart stratejinin insanların yönetimi aracılığı ile daha hızlı uygulanmasını sağlamaya yönelik bir yönetim aracı olarak geleneksel ölçüm araçlarının ötesinde bir ölçümleme sistemi öngörmektedir.¹²⁶

İ.K Skorkart, Kaplan ve Norton'un Balanced Scorecard modelini temel almaktadır.¹²⁷ Buna göre İ.K Skorkart'ı, Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Balanced Scorecard yaklaşımının bir alt sistemi olarak görmek mümkündür.¹²⁸ Kaplan ve Norton tarafından 1992'de ortaya atılan Balanced Scorecard yaklaşımı yazarlar tarafından “bir işletmenin stratejilerini eyleme dönüştürme yöntemi” olarak tanımlanmaktadır. Uygulamanın temelinde, geleneksel finansal ölçüm araçlarının finansal olmayan ölçüm araçlarının kullanımıyla dengelenmesi yatmaktadır.¹²⁹ Başka

¹²⁴ Eskici, Eylem Derya, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümlerinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Uygulama”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002, s.100

¹²⁵ Becker, B.E - Huselid, M - Ulrich, D, *The HR Scorecard, Linking People, Strategy and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, 2001, s.30-35

¹²⁶ Huselid, M.A - Barnes, J.E, “Human Capital Measurement Systems as a Source of Competitive Advantage”, *Working Paper*, October, 2002, s.3-4

¹²⁷ B.E. Becker ve diğerleri, a.g.e., s.33

¹²⁸ Elswick, J, “Scorecard Broadens HR's Strategic Reach”, *Employee Benefit News*, 2001, Vol 15/4, ss.1513-1517.

¹²⁹ Kaplan ve Norton, a.g.e., s.54

bir deyişle HR Scorecard ile performans sadece finansal çıktılar ile değil finansal olarak ifade edilemeyen farklı boyutlarda dikkate alınarak ortaya konmaktadır. Bireysel performansta finansal olmayan göstergelerinde dikkate alınması performansın etkinliğinde daha da önem kazanmaktadır.

Bununla birlikte belirtmek gerekir ki Kaplan ve Norton'un Balanced Scorecard modelinin insan kaynaklarına uyarlanması ile Becker, Huselid ve Ulrich'in ortaya koyduğu İ.K Skorkart modeli bazı açılardan farklılık göstermektedir. Başka deyişle, Becker ve arkadaşlarının İ.K Skorkart modeli Kaplan ve Norton'un Balanced Scorecard modelini temel alsa da kendine özgü farklı boyutlara sahiptir.¹³⁰ İ.K Skorkart uygulamasının amacı Balanced Scorecard uygulamasına alternatif olmak ya da onu geçersiz kılmak değil tam tersine işletme genelinde oluşturulmuş Balanced Scorecard'a doğrudan bağlı ve odağında "insan"a ilişkin değerlerin bulunduğu ek bir araç olarak işlev görmektedir.¹³¹

3.1.6.1 Tanımı ve Gelişimi

Gerek işletme yöneticileri gerekse akademisyenler günümüz rekabet koşullarında yönetim ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sisteminin olmadığını fark etmişlerdir. Gerçektende birçok işletmenin sadece kârı, verimliliği artıran performans ölçüm sistemlerini kullanması kısa dönemli göstergelere bağlı kalma, eksik ve tek yanlı bireysel performans değerlemeleri, ölçüm ve performansı etkileyen faktörler arasındaki dengesizlik açılarından eleştiri konusu olmuştur ve bu durumun aynı zamanda değerlemenin etkinliğini azaltan hususlar olduğu irdelenmiştir. Bu tür problemler özellikle çıktılarının soyut özelliğinden dolayı performans ölçümü zor olan hizmet sektöründe daha belirgin bir şekilde hissedilmiştir.¹³²

İ.K Skorkart bilgi çağının bir gereği olarak ortaya çıkmıştır ve sonuçta stratejinin tozlu raflar arasında kalan planlar yerine, işletmelerin insan kaynakları kademelerinde

¹³⁰ Sevinç, Levent - Yıldırım, Osman, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması" *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı:1, 2005, s. 145-147

¹³¹ Huselid ve Barnes, a.g.e., s.36

¹³² Brown, Jackie Brander - McDonnell, Brenda, "The Blanced Scorecard: Short - TermGuest or Long-TermResident", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1995, Cilt:7, 2. Basım

paylaşılan ve yaşanan bir vizyona dönüştürülmesi amaçlanmıştır. Geleneksel performans ölçüm sistemleri sürekli gelişmekten çok maliyetlerin minimizasyonuna odaklanmışlar ve sadece bireyin verimliliği üzerinde durmuşlar. Bu yöneliş bireyi bir bütün olarak ele almamakla birlikte performans değerlemesini de etkinlikten uzaklaştırmıştır. Yine klasik performans ölçüt sistemlerinde ölçüt olarak karlılık gibi belirleyicilerin kullanılması işletmelerin hem iç çevrelerini (bireysel performans, yönetim tekniği... vb gibi) hem dış çevrelerini yeterince analiz edip uzun dönemli stratejiler geliştirmeleri için yeterli değildir. Çünkü işletmelerin fiziki varlığı yanında hissedilmeyen, hesaplanması zor olan işletme çalışanlarının kabiliyetleri, sadakati, memnuniyeti, katılımı, adalet, bilgi gibi stratejik açıdan önemli değerleri de vardır.¹³³ İ.K Skorkart bu değerleri de ölçümlemeye çalışan bir teknik olarak günümüzdeki yerini almaktadır.

Sistem, 1990'ların başında Nolan Norton Institute'un araştırma kolunun, "Geleceğin organizasyonunda performans ölçümü" isimli bir yayının çokuluslu araştırmaya sponsor olmasıyla geliştirilmeye başlanmıştır. Bazı düşünürler bu modelin yeni olmadığını 1930'larda Fransa'da ortaya çıkan (TDB) Tableau du Bord'a benzediğini savunmaktadırlar.¹³⁴ Organizasyonların başarılı bir şekilde yönetilebilmeleri için sadece finansal göstergelerin değil, işletmenin diğer alanlarına ait göstergelerin de kullanılması gerektiği, böylece daha dengeli veya işletmenin toplam durumunu gösteren bir tablo elde edileceği üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşım aslında maddi olmayan varlıkları ölçmek için ortaya konmuş bir yöntem değildir. Yöntemin amacı performans ölçümünü daha dengeli bir bakışla ele almaktır.¹³⁵ Bu açıklamalar ışığında genel bir tanımlama yapılacak olursa:

HR Scorecard "Uzun dönemli stratejik amaçları gerçekleştirmek için bir organizasyondaki insanların bilgilerini, yeteneklerini ve enerjilerini birleştiren ve değerleyen bir yönetim sistemi" olarak tanımlanabilir. Sistem, bir bütün olarak işletmenin performans takibinde kullanılan bir model olarak tasarlanmıştır.¹³⁶ Bir başka

¹³³ Örnek, a.g.e., s.11

¹³⁴ Bessire, D.- Baker, R. "The French Tableau de Bord and The American Balanced Scorecard: a Critical Analysis," *Critical Perspective on Accounting*, 2004, s.45 – 76

¹³⁵ www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf, Yrd. Doç. Dr. Yonca Deniz GÜROL, YTÜ İşletme Bölümü

¹³⁶ Uniworld Conference for Professional and Managerial Staff, "Intellectual Capital: People First in the

tanıma göre Hr Scorecard İnsan Kaynakları fonksiyonlarının etkinliğini ve verimliliğini ölçmek için kullanılan bir yaklaşımdır.¹³⁷

3.1.6.2 İ.K Skorkartının Odaklandığı Konular

İ.K Skorkart beş temel sorunun yanıtlanmasına odaklanmaktadır. Bu sorular insan kaynakları yönetim sistemini oluşturan profesyonellerin yetkinliklerinden başlamakta ve stratejinin uygulanmasına yardımcı olan çalışanların davranışları ile son bulmaktadır. Sorular neden sonuç ilişkisi dahilinde belli bir sıra içerisinde sıralanmaktadır. Sorular şöyledir.¹³⁸

- İnsan kaynakları yöneticileri işletmenin ihtiyaçlarına uygun bir insan kaynakları yönetim sistemi oluşturmak ve yerleştirmek için gerekli yetkinliklere sahip mi?
- Uygun insan kaynakları uygulamaları oluşturulmuş ve yerleştirilmiş mi? (Örneğin; firma geçerli işe alım yöntemleri kullanıyor mu? Bu yöntemlerin kullanımı çalışanların daha iyi performans göstermesine yol açıyor mu?)
- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları kendi içinde tutarlı mı? (iç tutarlılık) ve işletmenin ihtiyaçları ile uyumlu mu? (dış tutarlılık)
- Çalışanlar stratejinin hızlı bir şekilde uygulanmasına yardımcı olacak davranışlar sergiliyor mu?
- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, işletmenin sonuçlarına etkide bulunma amacına hizmet edecek tarzda etkin maliyet anlayışı çerçevesinde gerçekleşiyor mu?

Bu noktalardan hareketle İ.K Skorkartın doğrudan çalışanların davranışına odaklandığı gözlemlenmektedir. Söz konusu geleneksel ölçüm araçları ise, etkin olarak çalışan davranışlarına odaklanmadıkları için performansın etkinliği ile ilişkili olması beklenmemektedir. Öte yandan söz konusu ölçüm araçları bir işletmeyi rakiplerinden ayıracak farklılığı ortaya koyma özelliğine de sahip olmamakla birlikte, geleneksel insan kaynakları ölçüm araçları işletmeden işletmeye önemli bir farklılık göstermemekte ya da işletmelerin performanslarındaki farklılığı açıklayacak öneme

Information Age Economy”, Singapore, August 21-23, 2000.

¹³⁷ Dessler, Gary, Human Resources Management, Prentice Hall, 2005, s.87

¹³⁸ Sevinç ve Yıldırım, a.g.e., s.144

sahip olmamaktadır.¹³⁹ Faaliyetlerin nasıl ölçümleneceği ve sonuçların maliyetlere nasıl yansıtacağı İ.K Skorkart'ın konusu olmaktadır. Buna göre geleneksel ölçüm teknikleri kısa vadeli ve belli bir konudaki sorununa yanıt aramaya çalışırken İ.K Skorkart yönetimin ve bireylerin amaçlarına ulaşip ulaşmadığını takip edebileceği sürekli ve geniş bir yönetsel araç olarak ön plana çıkmaktadır.¹⁴⁰

3.1.6.3 İ.K Skorkartın Başarı Şartları

İ.K Skorkart uygulamasının başarılı olması için insan kaynakları bölümü tarafından aşağıdaki hususlar değerlendirmeye alınmalıdır:¹⁴¹

- İ.K Skorkart uygulamasının amacının, kısa ve uzun vadeli hedeflerinin ne olduğunun açık bir şekilde ortaya konması ve bölüm çalışanlarınca benimsenmesi gerekir.
- İ.K Skorkartının strateji ile bağlantısının kurulması için stratejinin açık bir şekilde tanımlanmış olması gerekir.
- Bütünü görebilmek ve değerlendirebilmek için yeterli veriye ulaşılabilmesi gerekmektedir.
- İşletmenin tüm çalışanlarının performansını ölçümlemeye başlamadan önce bölüm olarak kendi performansını ölçümlemede uzmanlık kazanması gerekmektedir.

Yukarıda sıralanan bilgilerin İnsan Kaynakları departmanı tarafından değerlemeye alınması ve bunların gerek işletme çalışanları gerekse yöneticiler tarafından benimsenmesi sistemin işletmede uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca her uygulanan yeni sistemler gibi İ.K Skorkartının da yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bu sistemin etkinliği için son derece önemlidir.

¹³⁹ Sevinç ve Yıldırım, a.g.e, s.146

¹⁴⁰ Huselid ve Barnes, a.g.e., s.37

¹⁴¹ Sevinç ve Yıldırım, a.g.e., s.148

3.1.6.4 İ.K Skorkart Yaklaşımının Aşamaları

İ.K skorkart yaklaşımının adımlarına geçmeden önce bu sistemi uygulayacak işletmelerin ne tür bilgilere ihtiyacı olduğunu vurgulamak konunun anlam bütünlüğü açısından önem taşımaktadır. İ.K skorkartını uygulayacak işletmelerin 3 tür bilgiye ihtiyaçları vardır.¹⁴²

- 1- Şirket stratejisinin bilinmesi. Stratejinin çalışanlar tarafından açık bir şekilde bilinmesi uygulamayı kolaylaştıracaktır.
- 2- Yöneticiler İnsan Kaynakları faaliyetleri ile çalışanların davranışları ve sonuçta ortaya çıkan performansla nedensel ilişkiyi kurabilmeliler.
- 3- Yöneticilerin İnsan Kaynakları faaliyetlerini ölçümleyebilmeleri için ölçümlere (metric) sahip olmaları gerekmektedir.

İ.K Skorkartı'nın adımları:¹⁴³

1. Adım - *İşletme Stratejisini Belirlemek / Tanımlamak*: İşletmenin stratejisinin açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenmesi sistemin uygulanmasındaki kolaylığı sağlayacaktır.

2. Adım - *Şirketin Değer Zincirini Ortaya Koymak*: Değer zinciri analizi İ.K skorkartı ile işletmenin İnsan kaynaklarına katılan bu değer nasıl fazlalaştırılabileceğini, bunun için hangi kritik faaliyetlerin ve faktörlerin göz önüne alınması gerektiğini sistematik bir şekilde izah eden bir çalışmadır. İşletmenin temel faaliyetlerine destek veren ve böylece değer yaratılmasına katkıda bulunan Destek faaliyetlerinden bir tanesi de İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili faaliyetlerdir. İ.K skorkartta işletmede personel seçiminde, eğitimde, çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde, ödüllendirmede, maaş ve ücret yönetimi gibi çalışmalarda işletmeye değer katma çabası içerisindedir.¹⁴⁴

3. Adım - *Stratejik Olarak Gerekli Örgütsel Çıktıları Belirlemek*: İşletmeler eğer stratejik hedeflerine varmak istiyorlarsa, her işletme kritik konu ile ilgili stratejik ve kritik çıktılarını belirlemek zorundadırlar. Firma anlayışına göre stratejik çıktılarında en önemli husus hangisi veya İnsan Kaynakları faaliyetlerinde hangi konular firma için

¹⁴² Dessler, a.g.e., s.87

¹⁴³ a.e., s.87 - 90

¹⁴⁴ Ülgen, Hayri - Mirze, Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 2007, s.123 - 124

stratejik öneme sahip bunların belirlenmesi ve çalışanlar tarafından bilinmesi İ.K skorkartının etkin olarak uygulanmasına yardımcı olacaktır. Burada önemli olan husus firmanın başarısı için gerekli olan çalışan davranışlarının ne olduğunun bilinmesi ve işletmenin ihtiyacı olan aktivitelerin belirginleştirilmesidir.¹⁴⁵

4. Adım - İşgücününün (Çalışanların) Yeteneklerini ve Davranışlarını Belirlemek:

Bu adım çalışanların hangi yetenek ve davranışlarına sahip olmaları gerektiğinin belirlendiği aşamadır. Çalışanlar hangi yetenek ve davranışlara sahip olmalılar, iş için hangi davranışları sergilemeliler, bunların bu aşamada belirlenmesi gerekir. Bunlarla birlikte işgörenler, yetenekleri ile uyumlu bir işe yerleştirildiğinde iş ile ilgili inisiyatif sahibi olduğu kabul edilir ve iş ile ilgili hesap vermesi istenir. İ.K skorkartı sisteminin etkin çalışabilmesi için işletmede çalışanların yeterlilikleri, davranışları, inisiyatif sahibi olup olmadıkları, motivasyonları gibi faktörlerin izlenebilmesi gerekir. Bunlar birey performansında önemli olan hususlar olduğu gibi işletme performansını da etkileyen faktörlerdir.

5. Adım - İ.K Skorkartı Faaliyetlerini Ölçmek İçin Ölçüm Kriterlerinin Belirlenmesi: Bu adım biraz daha spesifik bir adımdır. Bu adımda “Yeni eğitim programlarına ve daha çok disipline ihtiyacımız var” sözü yeterli değildir. Onun yerine yönetici şunu sormalıdır. “Tam olarak ne türde yeni eğitim programlarına ihtiyacımız var, aradığımız özellikte personeli bulmak için işletmede var olan yönetmeliği nasıl ve ne şekilde değiştirelim.” İşletmelerde bu ölçütlere gereken ehemmiyetin verilmesi İ.K Skorkart’ın kusursuz olarak hazırlanmasına katkıda bulunacaktır. Bir başka deyişle etkin bir İ.K Skorkart hazırlanması bu ölçütlere verilen önem ile orantılıdır. Konu ile ilgili bir örnek vermek gerekirse, yüksek performansın gerektirdiği işletmelerde genellikle teşvik ödemeleri yapılır. Teşvik ödemeleri yapılırken hangi davranışlara ödeme yapılacağı, kimin ne kadar teşvik ödülü alacağına kim karar verecek, yüzde kaçlık bir ödeme yapılacak gibi konuların belirginleştirilmesinde İ.K Skorkart işletmelere büyük kolaylıklar sağlar. Yalnızca bireysel performansın değil organizasyonel performansın başarılmasında İ.K Skorkart firmanın özel stratejik gereklilik doğrultusunda büyük katkı sağlar.¹⁴⁶

¹⁴⁵ Dessler, a.g.e., s.88

¹⁴⁶ a.e, s.90

6. Adım - İ.K Skorkartını Kurduktan Sonra Periyodik Olarak Ölçüm Sistemlerini Değerlenmesi: Yukarıda sayılan 5 adım tamamlandıktan sonra işletmede belirlenen ölçütleri (metric) nasıl ölçeceğimiz konusu gelmektedir. İşletmede daha önce oluşturulan performans değerlendirme sistemi disiplinini geliştirmek ve iyileştirmek hedef ise işletme bunu nasıl yapacaktır. Örneğin performans değerlendirme sistemine yönelik olarak çalışanlardan gelen şikâyet sayısı buna bir örnek oluşturabilir. Yine başka bir alanda çalışanların moralleri yükseltilmeye çalışılıyorsa bunu ölçmede, çalışan tutumlarından yararlanılabilir. İşletmeler için uygun ölçülere karar vermek biraz zordur. Tablo 3 bazı ölçütleri gösteriyor, İnsan Kaynakları performans ölçütleri. Bu ölçütler işletmelerde neyin ölçülmesi gerektiği hususunda yöneticilere yol göstermektedir.

Tablo3: İ.K Skorkart Performans Ölçümleri (Metric)

<i>Human Resources Scorecard'ın İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının (çalışanların yetenekleri, motivasyonu, davranışları gibi) Değerlendirilmesinde Kullandığı Ölçüm Örnekleri</i>
— Çalışanların tutum araştırma sonuçları
— Çalışanların iş yükü
— Her çalışanın firmanın başarısına nasıl katkıda bulunduğu ve bu katkının firma başarısında yüzde kaçlık bir dilimi teşkil ettiği
— İşletmede var olan takım kültürü seviyesi
— Örgütün öğrenme seviyesi
— Çalışanların amaçlarını/hedeflerini doğru anlamaları
— Çalışanların yaptığı önerilerin yüzdesi
— Çalışanların verimlilikleri
— Danışmana ihtiyaç ve bunun karşılanması
— Çalışanların ne kadarının işletmenin özdeğerlerini tanıdığı/bildiği
— Çalışanların iş yükü araştırmalarının sonuçları
— Müşteri şikâyetleri
— Yüksek performanslı çalışanların yüzdesi
— İşgören ihtiyaç yüzdesi
<i>İnsan Kaynakları Aktiviteleri Olan Test, Eğitim ve Ödül Politikası İçin Örnek Ölçümler</i>
— İşgören seçiminde kullanılan metotların uygunluğu
— İşgörenlerin her yıl aldığı eğitimlerin toplam saati
— İşgörene ödenen payların performansları ile uyumluluğu
— Performans değerlendirme yolu ile gerekli işgücünün belirlenmesi
— Performansına göre yıllık prim alan işgören yüzdesi
— Bilgilerin çalışanlara etkin şekilde aktarılma derecesi
— Birden çok kaynaktan geribildirim alan çalışan yüzdesi
— Düşük ve yüksek performans gösterenlere ödenen teşvik primi arasındaki fark
— Tek birimde veya birden çok birimde veya proje kapsamında çalışanların yüzdesi
— Her pozisyona yapılan kalifiyeli başvuru sayısı
— Yapılan işlerin yüzde kaçını teşkil ettiği

Kaynak: Becker, Brain - Huselid, Mark - Ulrich, David, The HR Scorecard, Harvard Business School Press, 2001, s.16 – 17

Tabloda belirtilen ölçüler 2 fonksiyona hizmet eder. Birincisi, yöneticinin bu ölçütleri sayılabilir hale getirmesine hizmet eder. Yani bu ölçütler sayesinde çalışanlarla

ilgili bir takım bilgiler edinilebilmekte. Çalışanın moralinin, tutumunun nasıl olduğu ölçülebilmektedir. İkincisi, İnsan Kaynakları Yöneticisi firmanın stratejik hedeflerine katkıda bulunup bulunmadığını bu ölçütlerin yardımı ile öğrenebilmektedir. Bu konuda İK yöneticisi bir takım sayısal veriler ortaya koyarak firmanın başarısına katkısını ölçümleyebilmektedir.

Son zamanlarda yapılan çalışmalara göre İnsan Kaynakları yöneticilerinden %86'sı önümüzdeki birkaç yılda insan kaynakları fonksiyonlarının ölçümünün artacağını bekliyorlar, %62'si hala insan kaynakları performansını ölçerken sayısal ölçümler kullanıyor, %72'si insan kaynakları aktivitelerini diğer firmalarla kıyaslama yolu ile yapıyorlar. Sektörde başarılı diğer firmaları bu konuda örnek alıyorlar.¹⁴⁷

7. Adım – Periyodik Olarak Ölçüm Sisteminin Değerlendirilmesi: İnsan Kaynakları Yöneticisi İ.K skorkartta ölçülmüş olan çeşitli değerlerin her zaman aynı kalacağını varsaymamalıdır. Ölçümde sapmalar ve değişimler varsa bunların sürekli güncellenmesi gerekmektedir. Zamanla firma bazı ölçümleri kaldırmak zorunda kalabilecektir. Örneğin performansın etkinliği üzerinde katılımın etkisi önceleri önemli bir husustu ama belli bir süre sonra bu faktör etkinliği kaybetmiştir, Yönetici bunları gözlemlemeli ve etkisi diğerlerine göre azalan faktörleri çıkarmalıdır.

Her ne olursa olsun, her durumda İnsan Kaynakları yöneticisi periyodik olarak ölçümleri, ölçümlerin bağlantılı olduğu faktörleri değerlendirmeli ve onların uygunluğundan emin olmalıdır. Bütün bunların sağlanması periyodik olarak ölçüm sisteminin değerlendirilmesi ile mümkün olmaktadır.

3.1.6.5 İnsan Kaynakları Skorkartı'nın Performans Değerlendirmesinde Kullanılması

Yöneticilerin ve performans değerleyicilerinin bugüne kadar kullana geldikleri performans değerlendirme tekniklerinin, performansı ölçmede yetersiz kaldığını bilmektedirler. Yöneticilerin istedikleri sadece finansal sayılar içeren tablolar veya raporlar değil, aynı zamanda çalışanların yönetimle ilişkilerini ve bu ilişkilerin performansa olumlu ve olumsuz katkılarına yönelik gibi stratejik öneme sahip konuları da görebilecekleri bir çeşit şablondur. Aslına bakılırsa, yöneticilerin istedikleri, şirket

¹⁴⁷ Dessler, a.g.e., s.90 - 95

stratejilerini doğrudan ilgilendiren konuların toplamını, birbirine olan etkilerini, çalışanların söz konusu stratejiye neler kattıklarını küresel bir bakış ile görmektir.¹⁴⁸ İ.K Skorkart performans değerlendirmesini çok boyutlu ele alarak irdelemektedir. Klasik anlamda değerlemenin ötesinde çalışan performans değerlemesini çok boyutlu ele alarak değerlendirme sisteminin hem etkinliğini ölçmekte hem de performans değerlendirme sisteminin daha etkin olarak çalışmasını sağlamaktadır.

İ.K skorkartın insan kaynaklarına uygulanmasının temeli Balanced Scorecardın dördüncü boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutuna dayanmaktadır. Bu boyutta yer alan hususlar şunlardır:¹⁴⁹

- 1- Çalışanlarla ilgili temel göstergeler
- 2- Bilgi sistemlerinin yeterliliği
- 3- Motivasyon, yetki vermek ve uyum sağlama

1- Çalışanlarla İlgili Temel Göstergeler: Çalışanların rolünde her geçen gün meydana gelen değişimler, organizasyonların çalışanlarını yeniden eğiterek onların gelişmeye açık yeteneklerini iş ve hedeflerine ulaşma doğrultusunda harekete geçirmeleri gerekmektedir.¹⁵⁰ Bu sistemle işe yerleştirilen çalışan performansının etkinliğini ölçmek daha kolay olmaktadır. İ.K skorkartın performans değerlemesinde dikkate aldığı bir diğer hususta çalışanlarla ilgili temel göstergelerdir. Bu göstergeler çalışanların tatmini, çalışanların kalıcılığı ve çalışanların üretkenliğidir.¹⁵¹ Bu göstergeler içinde çalışanların tatmini genellikle diğer ikisini yani çalışanların kalıcılığı ve verimliliğini etkileyen gösterge olarak kabul edilmektedir. Çalışanlarla ilgili bu hususları İ.K skorkartın dikkate alması değerlendirme sisteminin etkinliğinde büyük rol oynamaktadır.

¹⁴⁸ Kaplan, a.g.e, ss.8–12

¹⁴⁹ Kaplan, S. Robert - Norton, David P., Strategy Maps, Harvard Business School Press, s.82 (Bekdemir, Gülay, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Balanced Scorecard Ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, s.37’den alıntı)

¹⁵⁰ Kaplan, a.g.e., s.85

¹⁵¹ Bekdemir, Gülay, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Balanced Scorecard Ve Bir Uygulama”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2005, s.38

2- Bilgi Sistemlerinin Yeterliliği: İ.K skorkart performans değerlendirme sisteminin bilgi açısından yeterince paylaşıp paylaşılmadığını, çalışanların sistemle ilgili yeterli bilgiye sahip olup olmadıkları hususunda organizasyonlara sağlıklı bilgiler sağlar. Böyle yaparak değerlendirme sisteminin eksik kalan yönlerini tamamlar ve sistemin etkin çalışmasına yardımcı olur.

3-Motivasyon, yetki verme ve uyum sağlama: Motive edilmiş ve yetki verilmiş çalışanların doğurduğu sonuçları ölçmek için farklı yöntemler kullanılabilir. En kolay ve en sık kullanılan ölçülerden biri, çalışan başına yapılan öneri sayısıdır. Çalışanlara sistemle ilgili öneri verme fırsatı verilerek onların organizasyonun başarısına ne kadar katkıda bulunduğu somut bir şekilde ortaya konularak çalışanların etkinlikleri daha da artırılmış olur.¹⁵² Bu şekilde yapılarak değerlendirme sisteminin etkinliğine fayda sağlanmış olur. Aynı zamanda bu boyutta yer alan amaçlar yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken alt yapıyı da sağlar.¹⁵³

Özellikle İ.K skorkartta belirlenen adımlar (İşletme Stratejisini Belirlemek, Şirketin Değer Zincirini Ortaya Koymak, Stratejik Olarak Gerekli Örgütsel Çıktıları Belirlemek, İşgücünün (Çalışanların) Yeteneklerini ve Davranışlarını Belirlemek, HR Scorecard'ta Faaliyetleri Ölçmek İçin Ölçümlerin Belirlenmesi, İ.K Skorkartı Kurduktan Sonra Periyodik Olarak Ölçüm Sistemlerini Değerlenmesi, , Periyodik Olarak Ölçüm Sisteminin Değerlendirilmesi) ile çalışanlar ile ilgili açıklanan boyutlar birlikte ele alındığında değerlendirme büyük oranda etkin ve sağlıklı çalışır.

3.1.6.6 İnsan Kaynakları Skor Kartına Yönelilebilecek Eleştiriler

Bireysel performans ölçüm sistemi olarak İ.K skorkart planlanmalı, uygulanmalı ve gerektiğinde güncellenmelidir. İ.K skorkartının özünü oluşturan performans ölçütlerinin uygulanmasında engeller ortaya çıkabilir. Bu engeller:¹⁵⁴

- Dizayn ve kullanma evrelerinde meydana gelen ölçüm dirençleri. Bu dirençler genellikle işgören tarafından gösterilmektedir.

¹⁵² Love, Peter E. D. - Holt, D. Gary, "Constructing Business Performance Measurement: The SPM Alternative, Business Process", *Management Journal*, Vol:6, No:5, 2000, s.295 (Bekdemir, Gülay, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Balanced Scorecard Ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, s.39'dan alıntı)

¹⁵³ Bekdemir, a.g.e., s.39

¹⁵⁴ Örnek, a.g.e., s.10

- Ölçümlerin yürürlüğe konulması sürecinde meydana gelen bilgisayar sistem sorunları.

- Dizayn ile yürürlüğe koyma evreleri arasında tepe yönetiminin kesin kararlarında dikkatinin dağılarak sapmalar meydana gelmesi şeklinde özetlenebilir.

İ.K skorkartta stratejik öncelikleri bir sıraya koymak ve performans ölçümünü ona göre yapmak işletmenin dinamik yapısına ters düşer. Çünkü işletmenin sahip olduğu “bilgilerin yaşam süresi” uzun olmayabilir, çabuk eskiyebilir. Dolayısıyla stratejilerin de bu değişime ayak uydurması gerekir. İşgören performansı da buna göre güncellenmelidir. İşgörenden beklenen performans ölçütleri işletme dinamik çevrede faaliyette bulunduğu sürece sürekli değişebilir. Bu durumun işgören tarafından bilinmesi performansın etkinliğine katkıda bulunur, aksi durum etkinliği azaltıcı yönde rol oynayacaktır. İ.K skorkartının işletmeye bu dinamik bakış açısını kazandırıp kazandırmadığına dikkat edilmelidir. Yöneticiler daha çok raporlarda alışlagelmiş finansal verilere dayalı bilgiler görmek isterler bu gelenek bir engel oluşturabilir.¹⁵⁵

3.1.7 Çalışan -İş Uyumunun Sağlanması

Çalışanın işe uyumunun sağlanması, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle, işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun olması, işi yapan kişinin işinden tatmin duymasını ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri kapsar. İşin kalitesinde bozukluk, moral ve verimin düşük olması, huzursuzluk, anlaşmazlık, işbirliği isteksizliği ve tatminsizlik gibi hususlar personelin işe intibak etmediğini açıkça ortaya koyan göstergelerdir. Diğer taraftan personelin yetenekler yönünden yetersiz olması, onun işletme için düşük performansla çalışmasına ve önemli bir maliyet ve israf unsuru olmasına yol açar.¹⁵⁶

Birey-işletme uyumunun gerçekleştirilmesinde psiko-teknik yöntem önemli bir yer tutmaktadır. Psiko-teknik, bireylerin meslek seçimi, mesleğe uyumu ve terfisinde, bireylerin iş için gerekli potansiyel yetenek ve niteliklerini ölçüm yöntemidir. Bunlar işgörenlerin zeka yapısı, yaratıcılığı ve psikomotor yetenekleri ile bedensel ve zihinsel dayanma güçlerinin ölçümü gibi faktörlerin yanı sıra kişilik analizlerini

¹⁵⁵ a.e., s. 11

¹⁵⁶ Eren, a.g.e., s.321

kapsamaktadır.¹⁵⁷ Kişilik testleri de psikoteknik yöntemin önemli bir unsurudur. Psikolojide kişilik testleri dört kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar görüşme ve dereceleme ölçekleri, ilgi testleri, anketler ve projektif testlerdir.¹⁵⁸ Görüşme, en eski yöntemlerden biridir. Bunlar bireyin işe uygun olup olmadığı konusunda yapılan iş görüşmeleridir. Dereceleme ölçekleri ise bireyi “dürüstlük”, “güvenirlilik”, ”sosyallik” ve “duygusallık” gibi özelliklere göre dereceleyen (puanlayan) bir yöntemdir. İlgi testleri ise, bireylerin mesleki ilgilerine yönelik testlerdir. Bir çok işletme doğru işe doğru eleman yerleştirmek için ve işgörenin daha iyi performans sergilemesi için bu testlerden yararlanmaya başlamıştır. En çok kullanılan testler şunlardır: Strong Mesleki İlgi Testleri (Strong Vocational Interest Blank) ile Kuder Tercih Testi (Kuder Preference Record) standardize edilmiş mesleki ilgi testleridir. Allport - Vernon - Lindzey ölçeği de bireyin kurumsal, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dinsel değer ve ilgilerini ölçen diğer bir testtir. Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (Minnesota Multiphasic Personality Inventory MMPI) ve Edwards Kişisel Tercih Testi (Edwards Personal Preference Schedule- EPPS) ve Sıfat Tarama Testi (Adjective Check List ACL) yaygın olarak kullanılan kişilik anketleridir.¹⁵⁹ Bu sayılan tekniklerle işe alınan bireyin işine uyumu daha hızlı olmaktadır. İşgören - iş uyumu iyi olan çalışanlara uygulanacak olan performans değerlendirme sistemi daha güvenilir sonuçlar vereceği gibi değerlemenin etkin olarak işlemlerini de sağlayacaktır.

¹⁵⁷ Akyıldız, Hüseyin – Kayalaroğlu, Murat, “İşletmelerin Ruhsal Tasarımında Psikoteknik Yöntemin Transaksiyonel Analizi İle Boyutlandırılması”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:22, Sayı:2, 2003, s.81

¹⁵⁸ Clifford, T. Morgan, *Psikolojiye Giriş*, çev., Hüsni Arıcı, İffet Dinç, Giray Uraz, 15.Baskı, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayını, No:1, Ankara, 2004, s.302

¹⁵⁹ Akyıldız, a.g.e., s.82 - 83

3.2 Teknik Faktörler

3.2.1 Zaman ve Maliyet

Performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi ve yürütülmesi için belirli bir zaman ve maddi yatırım gerektiği açıktır. İşletmelerin hedefi, en kısa zamanda ve minimum gider sağlayarak, optimum sonuçlara ulaşmak olduğundan değerlendirme yöntemlerinin seçiminde de bu kriterlere özellikle önem verilmektedir. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta, maliyetleri ve harcanan zamanı en aza indirmek amacıyla, ciddiye alınmayacak bir sistemin oluşturulmasından kaçınılması gereğidir.¹⁶⁰ Örneğin sıralama ve zorunlu dağılım yöntemlerini içeren kişiler arası kıyaslama yaklaşımı, bu yönden ele alındığında en düşük maliyet ve zaman tasarrufu sağladığı görülmektedir. Ancak bu yaklaşımında uygun olmayan performans değerlemelerde kullanılması sırf maliyet düşüklüğünün göz önüne alınarak yanlış değerlemelerde kullanılması performans değerlemenin yanlışlığına yol açar.¹⁶¹ Yine davranış ölçen yöntemlere bakıldığında, her bir iş için bir çok davranışsal beklenti ve gözlem skalalarının oluşturulması için harcanan zaman ve sistemin yerleşmesi için yapılan hazırlık döneminin uzun olması, yüksek maliyeti de beraberinde getirmektedir.¹⁶² Sonuçlara odaklanan performans değerlendirme yaklaşımlarında kullanılan yöntemler özellikle amaçlara göre yönetimde ise, esas olan işletme hedefleri doğrultusunda işgörenden beklenen sonuçların performans değerlendirme sisteminin temel taşlarını oluşturmasıdır. İşgörenlerin gerçekleştirdiği somut sonuçlar önemli olduğundan, davranışa yönelik değerlendirmede harcanan zaman bu yöntemde azalacaktır. Sonuçlara odaklı değerlendirme yönteminin geliştirilmesi ve yürütülmesindeki mali giderler de davranış odaklı performans değerlendirme yöntemlerine oranla daha az olmaktadır.

Yukarıda açıklanan bu nedenlerle, bazı işletmeler çeşitli yöntemlerin belirtilen üstünlüklerinden yararlanmak, bazılarının da sakıncalarını ortadan kaldırmak için, birden fazla yöntemi birlikte kullanarak karma bir yaklaşım uygulama yoluna

¹⁶⁰ Murphy K. - Cleveland J., Performance Appraisal: An Organizational Perspective, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1991, s.17

¹⁶¹ Gaye, a.g.e., s.72

¹⁶² Palmer, a.g.e., s.44

gitmektedirler.¹⁶³ Karma yaklaşımı benimseyen bu tür işletmeler, çoğunlukla performansın planlamasını ve geri beslemeye ağırlık veren Amaçlara Göre Yönetim ile yönetici ve işgörenlerin beklentilerine cevap vermeye çalışırken, klasik değerlendirme skalası ile de ücret - maaş, terfi, transfer gibi işletme kararlarının alınmasını kolaylaştırmayı amaçlamaktadırlar. Böyle yapılarak performans değerlemesinin etkinliği artırılmaya çalışılmaktadır.¹⁶⁴ İşletmeler zaman ve maliyet hususunda tasarrufa gideceğim diye yanlış ve isabetli olmayan teknikleri kullanmaktan kaçınılmalıdır, aksi takdirde performans değerlendirme etkinlikten uzaklaşacak ve güvenilir olmayan sonuçlar verecektir.

3.2.2 Kalite

Günümüzde, yönetim anlayışına hakim olan geleneksel değerlerin, tüm dünya ölçeğinde hızlı bir değişime uğraması, bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen baş döndürücü gelişmeler, insani değerlerin ön plana çıkması ve demokratikleşme gibi değişim rüzgarları, tüm dünya ülkelerinde yaşayan insanların ülkelerindeki işletmelerin yönetimlerine olan bakış açılarını işletmelerin hizmetlerine ilişkin beklentilerini büyük ölçüde değiştirmiştir. Söz konusu yaşanan bu değişim, her alanda olduğu işletmelerin de örgütsel yapılarını ve yönetim sistemlerini yeniden düzenlemeye tabi tutmalarını zorunlu kılmıştır.¹⁶⁵ Artık işletmelerin her yaptıkları faaliyetlerinde belli bir standardı ve kaliteyi yakalamaları zorunlu hale gelmiştir. Bu standarttan performans değerlendirme de nasibini almıştır.

Bu anlamda işletmelerde kalite çalışmalarının geçmişi çok eski değildir. Ancak, bu eğilim, özellikle 1990'larda hız kazanmış, işletmelerin sistemlerinde (performans değerlendirme, eğitim analizi, kariyer yönetimi... vb gibi) kalite geliştirme, vatandaş/müşteri memnuniyeti, işletmelerde yetki devri ve hiyerarşilerin azaltılması konuları yaygın bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır.¹⁶⁶ Kalite geliştirme çalışmaları,

¹⁶³ Uyargil, a.g.e.,s.54

¹⁶⁴ Horasan, a.g.e., s.72- 73

¹⁶⁵ Saran, Ulvi, - A. Göçerler. "Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi", *Türk İdare Dergisi*, Yıl. 70, Sayı. 421, 1998, s.250

¹⁶⁶ Leblebici, D - Ömürgönülşen, N. U.- Aydın, M. D., "Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımında Önemli Bir Araç: Toplam Kalite Yönetimi", *H.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt. 19, Sayı. 1, 2001, s.131

böylece, günümüzde işletmelerin bireysel performansını geliştirme amacının önemli bir aracı haline gelmiştir.¹⁶⁷

Kalitesizliğin maliyetinin¹⁶⁸ ortaya konulması, kalitenin içinde verimlilik ve tutumluluk kavramlarının da yer alması gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda kalite, verimliliği de içerecek biçimde, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, performans boyutu şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmelerin oluşturduğu bireysel performans değerlendirme sistemlerinin önemi hem yöneticiler tarafından hem de çalışanlar tarafından bilinmesi değerlemenin kaliteli olması açısından önem taşımaktadır. Performans değerlemenin öneminin bilinmemesi, değerlendirme sürecinin etkin kullanılmaması, kaynakların israf edilmesi gibi hususlar yapılacak değerlemenin kalitesini düşüreceği gibi işletmeye de doğru sonuçlar vermeyecektir.

3.2.3 Güvenirlilik

Güvenirliğin tanımına ve işlevlerine geçmeden güvenilirliğin ölçüm ve değerlendirme sistemleri içerisindeki yerinden bahsetmek konunun anlam bütünlüğüne yardımcı olacaktır. Ölçme bir nesneye, olguya, tutuma ait özelliği sayısallaştırmak veya sayılabilir simgelerle göstermektir. Ölçümde nesnenin, olgunun veya belirli bir tutumun boyutları, miktarı, derecesi, sayısı veya oranı rakamlarla gösterilir. Sonuçta bu rakamlara bakarak yorum yapar veya karar veririz. Ölçüm işlemlerinde ve bilimsel araştırmalarda güvenilirlik konusuna değişik açılardan yaklaşmak mümkündür. Bilimsel araştırmanın güvenilirliği daha geniş bir kavramdır. Ölçüm olgusunun dışında seçilen metodolojinin, modelin ve örnekleme yönteminin doğru ve uygun olması anlamına gelir. Bilimsel araştırmalardaki ölçme işlemi ise metodolojinin sınırları önceden belirlenmiş dar bir alanını oluşturur.¹⁶⁹ Ölçme, belirli bir amaç için yapılır. Amaç, ölçme konusu olan özellik bakımından bireyler, olaylar yada nesnelere hakkında değerlendirme yapmak ve elde edilen değerlendirme sonuçlarına dayanarak belli kararlar vermektir. Verilen kararların doğruluğu ve uygunluğu kararların dayandığı değerlendirme sonuçlarına, dolayısıyla değerlendirmede kullanılacak olan ölçüm

¹⁶⁷ Milakowich, M. E, Improving Service Quality, Florida, ST. Lucie Press, 1995, s.214

¹⁶⁸ Kubalı, Derya, "Toplam Kalite Yönetimi", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 28, Ocak-Mart 1998, s.115

¹⁶⁹ Şencan, Hüner, Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlilik ve Geçerlilik, Seçkin Yayıncılık, Ankara,2005, s. 7

sonuçlarına ve ölçütün uygun olmasına bağlıdır.¹⁷⁰ Bu tezde esas olarak ölçümün ve sistemin güvenilirliği konusu üzerinde durulmuştur. Performans değerlendirme sistemini uygulayan işletmelerin uyguladıkları değerlendirme sisteminin güvenilir olmasının etkinlikteki önemi üzerinde durulmuştur.

Performans değerlendirmede güvenilirlik belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında bir kişiyi birden fazla kez değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılıktır. Herhangi bir değerlendiriciden astını kısa bir süre sonra, aynı koşullar altında bir kez daha değerlendirmesi istendiğinde, yönetici önceki değerlendirmesini hatırlayarak ya aynı ya da çok benzer bir değerlendirme yapacaktır. Bu nedenle performans değerlendirmede güvenilirlik derecesini bu şekilde belirlemek uygun bir yol olmayacaktır.¹⁷¹

Diğer taraftan, performans değerlendirmede güvenilirlik farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi değerlendirmeleri sonucunda sağlanan bilgiler arasındaki tutarlılık derecesi, diğer bir deyişle değerlendiriciler arası güvenilirlik ölçülerek belirlenmektedir.¹⁷²

Birçok değerlendirme yöntemlerinde güvenilirlik derecesinin artırılması için aynı astın birden çok yönetici tarafından değerlendirilmesi öngörülmekte ve farklı yöneticilerin görüşleri arasında tutarlılık aranmaktadır. Böylece değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hatalarının da kontrol altına alınması amaçlanmaktadır. Ancak bu gibi durumlarda değerlendirme yapacak olan yöneticilerin hepsinin astı yakından gözlemleyebilecek konumda ve iyi tanıyor olması gerekmektedir. Aksi takdirde farklı yöneticilerin görüşleri arasında tutarlılık aramak yersiz olacaktır.¹⁷³

Bu açıklamalar ışığında performans değerlendirme sisteminin güvenilirliği son derece önemlidir. Sistemin etkin çalışması için ve değerlendirme sisteminden doğru sonuçlar elde edebilmek için güvenilirlik olmazsa olmaz şartlardandır. Güvenirli bir performans değerlendirme sistemi aynı zamanda organizasyonel etkinliğin artmasında da büyük rol oynayacaktır.

¹⁷⁰Ercan, İlker - Kan, İsmet, "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlilik", *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2004, s. 211 - 216

¹⁷¹ Uyargil, Cavide, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 2008, s.111

¹⁷² Saal, F – Knight, P.A, *Industrial Oganizational Psychology*, Boks/ Cole Publishing Co. Pasific Grove, California, 1988, s.123 (Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi* kitabından nakil, s.111)

¹⁷³ Uyargil, a.g.e., s.112

3.2.4 Geçerlilik

Geçerlik kavramı çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Geçerlilik bir ölçme aracının ölçmek üzere hazırlandığı amacını ölçme derecesidir.¹⁷⁴ Geçerlilik bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği başka herhangi bir özellikle karıştırmadan doğru olarak ölçebilme derecesidir.¹⁷⁵ Geçerlilik bir ölçme aracının ölçtüğü niteliklerde bir değişme olmadığı sürece birbirine yakın ölçüler verme özelliği taşımasıdır.¹⁷⁶ Geçerlilik ölçmek istenen şeyin ölçülebilmiş olma derecesi, ölçülmek istenenin başka şeylerle karıştırılmadan ölçülebilmemesidir.¹⁷⁷ Bu tanımlar incelendiğinde; ölçme aracının ölçmek istediği şeyleri tam ve doğru olarak, başka şeylerle karıştırmadan ölçmesine o aracın geçerliği olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Bir ölçüm ancak ölçtüğü özellik için geçerli olabilir. Performans değerlendirme sisteminin geçerliliği de performans değerlendirme sonuçları ile değerlendirilen kişilerin organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır.¹⁷⁸

Performans değerlendirmede geçerlilik kavramı değerlendirme sonuçları ile değerlendirilen kişilerin organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, değerlendirilen bu kişilerin organizasyon amaçlarına katkı farklılıklarını yansıttığı ölçüde, bu değerlendirmenin geçerliliği yüksek olacaktır. Bu tanıma göre mantıken, fiili performansa ilişkin verileri kullanarak değerlendirme yapan yöneticilerin değerlendirmelerinin geçerlilik derecesi yüksek olacaktır.¹⁷⁹

Ancak burada şöyle bir sorun ile karşılaşılmaktadır. Değerlendirme yöntemi içerdiği değerlendirme kriteri/faktörleri ile performansı mı yoksa işgörenin başka özelliklerini mi ölçmektedir? Yararlanılan değerlendirme faktörleri astın performansının

¹⁷⁴ Özgüven, İ. Ethem, Psikolojik Testler, Yeni Doğu Matbaası, Ankara, 1994, s.97

¹⁷⁵ Tekin, Halil, Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Yargı Kitap ve Yayınevi, Ankara, 1993, s.42

¹⁷⁶ Hakan, A. ve Arkadaşları, Eğitim Bilimlerinde Çağdaş Gelişmeler, A.Ü., Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:203, Eskişehir, 1991, s.267

¹⁷⁷ Karasar, Niyazi, Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Hacettepe Taş Kitapçılık Ltd.Şti., Ankara,1984, s.158

¹⁷⁸ Uyargil, a.g.e., s.84

¹⁷⁹ French, W., The Personnel Management Process: Human Resources Administration, 2. Baskı, Mifflin Houghton Company, Boston, 1970, s. 304 (Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi kitabından nakil, s.113)

gerekli tüm özelliklerini dikkate alarak değerlendirebiliyorsa, bu durum yapı geçerliliği kavramı ile ifade edilir.¹⁸⁰

Yapı geçerliliği yüksek olan ölçümlerde, bireyin performansı işinin gerektirdiği tüm nitelikleri açısından, herhangi bir boyutu atlanmadan değerlendirilmeye çalışılır.¹⁸¹ Burada iş tanımlarının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Kişinin işinin gerektirdiği niteliklere ulaşabilmemiz açısından iyi hazırlanmış iş tanımları son derece yardımcı olacaktır. İş gereklerinin daha sonra seçilecek değerlendirme faktörleri aracılığı ile kişinin performansında var olup olmadığı değerlendirilmeye çalışılacaktır.¹⁸²

Performans değerlemede elde edilen puanlara göre “ortalama” olarak nitelendirilen bir çalışanın, acaba fiili performansı da aynı şekilde ortalama olarak tanımlanıp tanımlanmayacağı sistemin geçerliliği açısından önemli sorundur. Eğer sorunun cevabı evet ise, sistem geçerlidir.

Geçerliliği olumsuz yönde etkileyen unsurlar ise değerlendirme hatalarıdır. Bunlar arasında belirli derecelere yönelme, hale etkisi, kontrast hataları bulunmaktadır.¹⁸³ Performans değerlendirme sistemlerinde sistemin ölçmek istediği hususları gerçekten ölçüyor olması da sistemin geçerliliğini artıracaktır. Konu çok basit olarak ele alındığında, hergün çeşitli insanlar birbirleri ile tokalaşmaktadır. Sadece bu basit tokalaşma sonucunda, karşımızdaki kişinin sinirli, kendine güvenli/güvensiz, soğuk/sıcak gibi özelliklere sahip olduğu fikrine varılır. Tokalaşma ölçümünden sonuçlara yargılara varılır. Bu aşamada sorulması gereken, gerçekten ortaya çıkan bu yargıları destekleyecek sonuçların olup olmadığıdır. Vardığımız yargının doğruluğunu kanıtlayabilmek için geçerli sayılabilecek sonuçlara ihtiyaç duyulmaktadır.¹⁸⁴ Performans değerlemede bireyin performansını işteki tutumlarına göre, kişinin istekli çalışıp çalışmadığına bakarak belirlemek yanlış olmaz ama eksik olur. Çalışan ile ilgili oluşan kanaatlerin doğruluğunu destekleyecek, geçerli sayılabilecek kanıtlara ihtiyaç

¹⁸⁰ Uyargil, a.g.e., s.113

¹⁸¹ Duncan, W. J, Organizational Behavior. 2. Baskı, Houghton Mifflin Company, Boston, 1981, s.348 - 350 (Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi kitabından nakil, s.113)

¹⁸² Uyargil, a.g.e., s.113

¹⁸³ Tüzüner, a.g.e., s.181

¹⁸⁴ Gatewood, Robert D - Field, Hubert S., Human Resource Selection, 3th Edition, The Dryden Pres, 1994,s.200

duyulacaktır. Bu geçerli kanıtlarla birlikte çalışan performansı hakkında yargıya varmak performans değerlemenin etkinliği yanında geçerliliğini de artıracaktır.

Performans değerlemesinin etkinliğinde hem geçerlilik ve hem de güvenilirlik için şunlar söylenebilir. Bireysel performans değerlendirme sisteminin geçerli ve güvenilir olması sadece işletme açısından değil, işgörenlerin motivasyonu açısından da kritik önem taşımaktadır. Zira etkinliğine ve güvenilirliğine şüphe ile bakılan bir sistemin uygulayıcıları, ciddiye almadıkları bir değerlendirmeye mecbur oldukları için katılacak ve önemli rahatsızlıklar çıkacaktır. Böyle bir durum da performans değerlemesinin etkinliğinden söz edilemeyeceği gibi performans değerlemenin de yanlış sonuçlar doğuracağı muhakkak olacaktır.¹⁸⁵

3.2.5 Kabul Edilebilirlik

Kabul edilebilirlik performans değerlendirme çalışmalarının etkinliğinde önemli olan hususlardan olmakla birlikte, uygulamada diğer bütün özelliklerden daha önemli bir gerekliliktir. İnsan kaynakları departmanının yapacağı değerlendirmelerin, bu değerlemelerinin uygulanacağı işgörenler tarafından kabul görmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Aksi halde birey becerileri bu çalışmaları başarısız kılmada kullanılacaktır.¹⁸⁶ Kabul edilebilirlik, performans değerlendirme sisteminin uygulamada sağladığı kolaylıklarla birlikte bu sistemlerin değerlendiriciler tarafından da kabul görmesi ve benimsenmesinde önemli rol oynamaktadır. Örneğin, performans değerlendirme metodlarından bireylerarası kıyaslama yaklaşımında uygulanan yöntemler, geliştirilmesi ve kullanılması kolay olduğundan daha çabuk kabul görmekte ve benimsenmektedir. Öte yandan, davranışsal yaklaşım yöntemleri zor bir proses olmasına karşın, sistemi kullanacak olanların, ölçüleri geliştirme işine katılmaları nedeni ile, kabul edilebilirlik ölçüsü genellikle orta derecede olmaktadır. Yine sonuçları dikkate alan performans değerlendirme türleri çoğunlukla değerlendirilecek olanlardan gelen girdilerle geliştirilmektedir. Burada sonuçları dikkate alan performans değerlendirme türlerinin bir avantajı, performansın tarafsız, miktarı belirlenebilen göstergelere dayanmasını

¹⁸⁵Hollenbeck, Neo - Wright, Gerhart, Human Resources Management, Gaining A Comperative Advantage, Boston, 1997, s.220

¹⁸⁶Cascio, W. F, Managing Human Resources Productivity, Qulatiy of Work Life, Third Edition, McGraw - Hill, Inc., U.S.A., 1992, s.272

sağlayarak, özneliği asgariye indirmesidir. Böylece bu yaklaşım genellikle hem yöneticiler hem de diğer işgörenler tarafından büyük ölçüde kabul edilebilir olmaktadır. Hem yönetici hem de çalışan tarafından kabul edilen performans değerlendirme sistemi etkin olmakla birlikte doğru sonuçlar üretecektir.¹⁸⁷

3.2.6 Etkin İş Tanımları

Günümüzde çalışma yaşamındaki sürekli değişimden işler ve çalışanlar da nasibini almışlardır. Böylece işlerin yapılışında kullanılan araç, gereç, teçhizat ve malzeme değişebileceği gibi, uygulanacak yeni yöntem ve prosedürlere ayak uydurmak için işletmenin insan kaynaklarında yeni bilgi, beceri ve davranışlara gerek duyulacaktır. Bu koşullarda iş tanım ve gereklerinin de sık sık gözden geçirilip, yeniden düzenlenmeleri gerekli olmaktadır. Bu tür değişiklikler bazen işi değişikliğe uğrayan kişi ya da bu kişinin üstü tarafından insan kaynakları departmanına bildirebilir. Diğer bir yolda insan kaynakları görevlileri, belirli aralıklarla işletmedeki bütün iş tanım ve gereklerini gözden geçirip, gerekli değişiklikleri gerçekleştirebilirler.¹⁸⁸ Böyle yapıldığı zaman işin gerekleri güncelleştirilmiş olur. Ayrıca o işi yapacak çalışanın kalifiyesinin o işe uygun olup olmadığı anlaşılır. Bu türlü faaliyetler işteki performansı artıracığı gibi işletmede yapılan performans değerlemesinden de doğru ve etkin sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

3.2.7 Normal Dağılım (Gos) Eğrisi

Performans değerlemesinde izlenen politika ve uygulanan yöntemlerin ne ölçüde başarıya ulaştığını yani performansın performansını ölçmek için sonuçların kontrol edilmesi gerekir. Beklenen etkinlik sağlanamamışsa uygulanan yöntem kökünden değiştirilebilir ya da işletme gereksinmelerine uygun yönde geliştirilebilir. Etkinliğin ölçülmesinde en geçerli ölçüt işgörenlerin uygulamaya gösterdikleri ilgi ya da tepki ile anlaşılır. Şayet geniş kesimlerin tepkisini çeken bir değerlendirme yöntemi seçilmişse ya da yöneticilerin seçilen yöntemi sert ve katı bir otorite anlayışı ile uygulaması söz konusu ise böyle bir değerlendirme çalışmasının başarılı olması beklenemez. Bu nedenle

¹⁸⁷ Horasan, a.g.e., s.70

¹⁸⁸ Sadullah, Ömer ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönce Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000, s.64

işgörenlere ilişkin yapılan değerlemenin ne ölçüde sağlıklı ve tutarlı olduğunu denetlemek amacı ile Normal Dağılım (Gos eğrisi) yararlanılabilir.¹⁸⁹

Normal dağılım eğrisi, herhangi bir ölçme ile elde edilen neticelerin normal dağılıma göre nasıl bir eğilim gösterdiklerini mukayese etme aracıdır. Örneğin, belirli puana sahip bireylerin sayısı dağılımın bir ucunda fazla diğer ucunda az olursa eğride bir çarpıklığın ortaya çıkmasına neden olur. Eğer ortaya isabet edenlerin sayısı her iki uca isabet eden frekansların sayısından az ise, bu taktirde dağılım eğrisinin ortasında bir çukur bulunacaktır. İki tepeli bir eğriye bimodal denilir. Testte iki ana grubun bulunduğunu gösterir. Bir değil de birden fazla çukurların olduğu hallerde diğer bir deyimle puanların bir azalıp bir artması hallerinde dalgalı eğri olan mültimodal dağılımlar söz konusu olacaktır.¹⁹⁰ Bu yönüyle normal dağılım eğilimlerin hangi yönde yoğunlaştıkları hususunda gözlemciye bilgiler verir.

Normal dağılım eğrisi performans değerlemenin etkin yapılıp yapılmadığının denetiminde de kullanılan bir yöntemdir. Burada beş derece ve bunları değerleyen yüzdeler (puan yerine) vardır. Bu derecelerin taşıdığı anlam açıktır. III. derecede bulunan işgören işine uyum sağlayan, bilgi, yetenek ve kişiliği ile göz dolduran bir kişidir. I. derecede yer alan işgörenin işin gereklerine yetersiz kaldığı görülüyor. Bu durumda işine son vermek ya da eğitmek söz konusu olabilir. V. derecede yer alan işgören ise işin gereklerinin çok üstünde yeteneklere sahip olmasına karşın uyumsuzluk nedeni ile verimli kullanılmadığı görülebilir. Genel çizgileriyle yapılan işgören değerlemesinde bu Gos (Normal Dağılım) eğrisine yakın sonuçlar elde edilmezse (ki sonuçların %50'si normal düzeyde olmalıdır), o zaman işgören değerlemesini kuşku ile karşılamak gerekir.¹⁹¹ Sonuçların olduğundan kötü gösterilmesi yani işgörenlerin çoğunun çok kötü veya aksine çok iyi gösterilmesinde değerleyici hataları olabileceği gibi, yanlış bir değerlendirme yapıldığı düşünülebilir. Bu şekilde normal dağılımdan bariz bir şekilde sapma gösterilmesi performans değerlemenin sağlam verilere dayandırılarak yapılmadığı kanısını oluşturur. Bu da değerlemeyi olumsuz etkiler ve değerlemeyi etkinlikten uzaklaştırır. Normal dağılım sayesinde sistem bir bakıma denetlenmiş oluyor ve değerlendirme sisteminin de etkinliği bu şekilde ölçülmüş oluyor.

¹⁸⁹ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s.217

¹⁹⁰ Eren, a.g.e, s.101

¹⁹¹ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s.217-218

Bu yöntemin güvenilirliğinin diğer birçok değerlendirme yönteminden yüksek olduğunu belirten yazarlar bulunmaktadır. Ayrıca zorunlu dağıtım yöntemi Schneider ve Schmitt'e göre özellikle birden fazla değerlendirme üstünün bulunduğu ve değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze sonuçlara ulaşılmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntemdir.¹⁹²

Bu olumlu görüşlerin yanı sıra, uygulamada yöntemin çeşitli sakıncalarını gözlemlemek de mümkündür. Öncelikle değerlendirilen her grupta normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek oldukça güçtür. Ülkü Dicle'nin de belirttiği gibi "çeşitli güvenilir ve geçerli seçme yöntem ve araçları ile seçilerek işe alınan işgörenlerin %10'nundaha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız, %20'sinin başarısız sayılmaları, yöntemin tutarsızlığının bir göstergesidir.¹⁹³ İşgücünün performans düzeyi bağlamında her zaman normal dağılım eğrisine uymayacağı görüşünden hareket edilerek Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu işletmelerinde değerlendirmeleri çan eğrisine göre yapmak 1978 yılında Kamu Hizmetleri Reformu Yasası ile yasaklanmıştır.¹⁹⁴ Bu yöntem yukarıda daha önce belirtildiği gibi sonuçların kontrolünde/denetiminde kullanılmaktadır.¹⁹⁵

¹⁹² Schneider, B. - Schmitt, N., *Staffing Organizations*, Scott Foreman and Co., Glenview, 1986, s.67 (Uyargil, Cavide, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 2008, s.55'ten alıntı)

¹⁹³ Dicle, Ülkü, *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi, Türkiye Uygulaması*, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No:43, Ankara, 1982, s.126 (Uyargil, Cavide, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 2008, s.55'ten alıntı)

¹⁹⁴ Martin, D.C., - Bartol, M.C., "Performance Appraisal: Maintaining Systems Effectiveness", *Public Personel Management*, Vol. 27, No:2, Summer, 1998, s.229 (Uyargil, Cavide, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 2008, s.55'ten alıntı)

¹⁹⁵ Uyargil, a.g.e., s.56

3.3. Yönetmel Faktörler

3.3.1 Örgüt Kültürü

Kültür kavramı organizasyonlarla ilgili konularda her zaman her yerde kullanılan bir kavram olmuştur, kültür kavramının ölçümü ya da uygun bir tanımlama üzerinde görüş birliği yoktur.¹⁹⁶ Genel anlamda kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanmaktadır.¹⁹⁷

Bir organizasyonun kültürü hem o organizasyonun daha önceki deneyim ve öğrenimlerinin bir sonucu hem de organizasyonun sürekli öğrenebilme kapasitesini oluşturan bir etkidir. Bir organizasyonun ne yapıp ne yapamayacağı o organizasyonun kültürüne doğrudan bağlıdır. Organizasyonel kültür her şeyden önce destekleyici olmalıdır. Gereki organizasyonel değerlerin eksikliğinde uygun öğrenme davranışları geliştirilip taşınmaz ve aynı şekilde uygun örneklerin ve uygulamaların eksikliğinde organizasyonel değerler korunamaz.¹⁹⁸ Bu anlamda gerek performans değerlemede gerekse de diğer faaliyetlerin etkinliğinde örgüt kültürünün önemli bir rolü vardır.

İşletmelerde var olan güçlü bir kültür aynı zamanda şu anlama gelmektedir. Güçlü bir kültür, işgörelere işlerini nasıl yapmaları gerektiğini net olarak belirttiği için daha iyi hissetmelerini sağlar, böylece daha sıkı çalışırlar. Özellikle işgörelenler kendilerinden ne beklenildiğini tam olarak anlayabildikleri için daha etkin çalışırlar. Bunun neticesinde işgörelere uygulanan performans değerlendirme sistemi de daha etkin çalışmış olur.¹⁹⁹

Organizasyonel kültür ve iş performansı arasındaki pozitif ilişki üzerine birçok yorum yapılmasına karşın bu konuda delil sayılabilecek araştırmaların azlığı dikkat çekicidir. Hofstede bu durumu gerekli uzunlukta ve kapsamdaki çalışmaların

¹⁹⁶ Detert, James - Schrodrer, R Roger - Cudek, G. Robert, "The Measurement of Quality Management Culture in Schools: Development and Validation of the SQMCS", *Journal of Operations Management* 21 2003, 307-328

¹⁹⁷ Berberoğlu, M, Güneş, Karşılaştırmalı Yönetim, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları: 39, Eskişehir, 1991, s.39

¹⁹⁸ Temiz, M. Özgür, "Organizasyonel Kültür ve İş Performansı", *Active Dergisi*, Eylül - Ekim 2001, s.5

¹⁹⁹ Türk, M. Sezai, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.26

yapılmasındaki zorluklara bağlar ve kültür ve performans arasındaki ilişkinin kuşku götürmez olduğunu ifade eder. Uzun dönemde organizasyonel kültür, belki de şirketlerin hayatta kalması veya yitip gitmesinde tek başına bir belirleyici kriter olacaktır.²⁰⁰

Bu açıklamalar ışığında işletme uygulanacak olan bireysel performans değerlendirme sistemi ile örgüt kültürü arasında sıkı bir ilişki olduğu sonucu çıkarılabilir. Kültürün olaylara bakış açısı tanımından hareket ederek yönetimin performans değerlendirme sistemine bakış açısı işletme kültürünün bir parçası olarak kabul edilebilir. İşletmede oluşturulan olumlu ve etkin örgüt kültürünün performans değerlendirme sisteminin de etkin olarak uygulanmasına katkıları kaçınılmaz olacaktır. İşletmede oturmuş olan kültür, işletmeye yeni katılan çalışanlarında işletmeye daha çabuk uyum sağlamasını sağlayacak ve daha verimli hale gelmelerine yardımcı olacaktır.

3.3.2 Örgütsel Değişim

2000'li yıllarda organizasyonlarda gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun insandan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanoğlu teknolojideki baş döndürücü gelişmenin bir sonucu olarak üretkenliği aynı paralelede arttıramamıştır. Şu gerçek açık ve net bir şekilde ortadadır ki teknoloji eğer onu etkin olarak kullanan insan yoksa ve sürekli değişen teknolojiye uyum sağlayan insan, işgücü yoksa teknoloji tek başına hiçbir şey ifade etmemektedir.²⁰¹ Değişen dünyada ve teknolojide değişimin işletme verimliliği ve etkinliği açısından önemi yadırganamamaktadır.

İşletmelerde ki değişimin en önemli amaçlarından birisi etkinliği artırmaktır.²⁰² Diğer bir deyişle yapılan işi daha etkin yapmak, iş gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında açık oluşmaya başlaması etkinliğin azaldığının ve değişime ihtiyacı olduğunun göstergesidir. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında açık oluşup oluşmadığını tespit etmek işletmede yapılacak etkin performans değerlendirme sistemi ile olur. İşletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminin gelişen teknoloji ve ihtiyaçlar paralelinde

²⁰⁰ Temiz, a.g.e. s.7

²⁰¹ Kotter, J. P, Leading Change. Boston, MA: Harvard Business School, 1996

²⁰² Sabuncuoğlu, Zeyyat, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.260

güncelleştirilmesi gerekmektedir. Sürekli teknoloji takip edilmelidir ki performans değerlendirme etkinliğini korusun ve doğru sonuçlar üretsinsin. Bu anlamda oluşacak değişimi de işletmenin etkin olarak yönetmesi performans değerlemenin verimliliği açısından son derece önemlidir. Değişim iyi yönetilmez ise dirençle karşılanabilir ve uygulanacak faaliyetlerin başarısızlığına sebebiyet verebilir. İyi yönetilecek değişim çalışanların verimliliğini, motivasyonunu ve tatmin düzeylerini de olumlu yönde etkileyecektir.²⁰³

3.3.3 Örgütsel İletişim

Bilmek ve iletişim kurmak insanoğlunun doğasında bulunan bir olgudur. Bilmek için iletişim kurmak, iletişim kurabilmek için de bilmek gerekir. İlk insanın edindiği ilk bilgileri doğa ile iletişim kurarak edinişinden, bireyler arası iletişimin tüm sosyal, kültürel unsurlarında bilgi ve iletişim hep iç içe olmuştur.²⁰⁴ Wood ve Payne tarafından yapılan araştırmada iletişim yetkinliği kurumların üzerinde durduğu en önemli temel yetkinliklerden biri olarak ele alınmaktadır. Çünkü rekabet ortamında, bir kurum içerisinde çalışan kişilerin gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında kurmuş oldukları etkin iletişim, başarı olasılığını artıran en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir.²⁰⁵ Ancak, bu tür faydaların sağlanabilmesi için olmazsa olmazı örgütsel iletişimin gelişmiş ve etkin uygulanıyor olmasıdır. Çalışanların bireysel yetenek ve niteliklerinin farkına varılması, uygun kişiye uygun görevin verilebilmesi, örgütsel ve bireysel amaçların belirlenip örgütün tümüne kabul ettirilebilmesi ancak ve ancak sağlıklı işleyen örgütsel iletişim örüntüsüyle mümkündür. Bu durum örgütleri klasik, dikey örgütlenme biçiminden, yatay örgütlenme doğrultusunda bir değişime ve onun gerektirdiği katılımı, demokratik anlayışı, dolayısıyla da çift yönlü işleyen iletişim örüntüsünü, bunun yanı sıra yatay iletişim türünün örgütte etkinlik kazanmasını zorunlu kılmaktadır.²⁰⁶

²⁰³ Borghans,L - Well, B, "What Happens When Agent Gets a Computer? The Labor Market Impact of Cost Efficient Computer Adoption", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2004, s.137

²⁰⁴ Akata, Emin, "Bilgi'den Bilişime" 21. Yüzyıla Girenken Enformasyon Olgusu, *Ulusal Sempozyum Bildirileri*, 19-20 Nisan 2001, Yayıncı hazırlayanlar Tülay Fenerci - Oya Gürdal, Ankara TKD.. 9-15

²⁰⁵ Dicleli, Ayşe - Akaya, Serra, Konaşa Konaşa, Mess Yayınları, İstanbul, 2000, s.215

²⁰⁶ Çetin, a.g.e., s.48

İşletme çapında sağlıklı, sürekli ve etkin iletişim, yöneticilerin çalışanların ve ilgili tüm tarafların organizasyonun varlığının nedeni ve işi konusunda açık ve net bilgi sahibi olmasını sağlar. Çalışanlar, organizasyon için neyin önemli olduğunu, neden orada olduklarını ve performansa nasıl katkıda bulunabileceklerini bileceklerinden daha etkin çalışırlar. Bu şekilde olduğu zaman çalışanlara uygulanan performans değerlendirme sistemi de hem çalışanlar tarafından kabul görecektir hem de sistem etkin olarak çalışacaktır.²⁰⁷

Çalışanın performansının etkinliğinin sağlanmasında en etkili yöntemlerden birisi de iletişimin bir türü olan çalışanın etkin olarak dinlenmesidir. Hemen her çalışan iş yaşamında kendisini dinleyen, olumlu geribildirim veren ve kendisine olan güveni artıran bir yönetici ile ilgili bir deneyimi vardır. Ancak unutulmaması gereken nokta bireysel performansın etkinliğinde ve geliştirilmesinde anahtar rolü oynayan etkili iletişim özellikle de aktif dinlemedir. Dinlerken konuşmamak ve göz temasında bulunmak aktif dinleme açısından önemlidir.²⁰⁸

3.3.4 Örgüt Vizyonu

Bir organizasyonun başarısında yatan en önemli faktörler arasında vizyon ve misyon yer almaktadır. Vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği amaç ve hedefleri ifade eder. Misyon ise belirlenen amaç ve hedefler üzerinde odaklanmış bir görev duygusudur. Organizasyonel başarı için vizyon tek başına yeterli değildir.²⁰⁹ Tom Peters, organizasyonlarda etkin vizyon oluşturulması için işletmelerin ilkeli olması gerektiğini belirtmiştir.²¹⁰ Son yıllarda yönetim alanında yapılan çalışmalarda etkin bir vizyona ve misyona sahip olan organizasyonların, vizyon ve misyonu açık ve belirli olmayan organizasyonlara karşı daha başarılı oldukları konusunda bir görüş birliğinin mevcut olduğu gözlemlenmektedir. Yönetim alanında tanınmış uzmanlar başarı için organizasyonda yazılı bir vizyon/misyon bildirgesinin hazırlanması ve bu bildirgenin tüm organizasyon çalışanları tarafından paylaşılan ortak değer ve inançları yansıtması gerektiğini ifade etmektedir. Vizyon/misyon bildirgesinin bir tür “yazılı anayasa”

²⁰⁷ Barutçugil, a.g.e., s.26

²⁰⁸ a.e., s.102

²⁰⁹ Aktan, Coşkun Can, Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s.188

²¹⁰ Peters, Tom, Thriving on Chaos, New York: Knopf, 1987

şeklinde düzenlenmesi yönetim dünyasında giderek artan bir şekilde kabul görmektedir.²¹¹ Çalışanlar tarafından vizyon ve misyon tanımlarının iyi bilinmesi, çalışanların performansı üzerinde olumlu etki yapacaktır. Çalışanlar bu tanımlarla neyi başarmaları gerektiğini, neye yönelmeleri gerektiğini bileceklerinden performanslarını da o yöne yönlendirerek daha verimli olabileceklerdir. Bu yönüyle vizyon ve misyon tanımlarının çalışanlar tarafından bilinmesi performans değerlemesinin etkinliğine de yardımcı olacaktır.

3.3.5 Koçluk (Özel Rehberlik)

Sporcuların etkinliklerinin artırılması amacıyla kullanılan koçluk artık iş dünyasında da yaygın olarak uygulanıyor. Birçok şirket hızla değişen dünyamızda eğitilmiş iş gücünün geleneksel yöneticilik modeliyle idare edilemeyeceğinin bilincine varmış durumda. Bu da liderlik kavramı ile birlikte koçluk kavramını beraberinde getiriyor. Koçluk en kısa ve öz anlatımla ‘istenen performansa ulaşmak için koç (coach) ve danışan (coachee) arasında kurulan planlı bir gelişim ilişkisi’ olarak tanımlanabilir. Amacı danışanın kendi belirlediği hedefe, koçun desteğiyle ulaşması ve sorunlarının üstesinden tek başına gelmeyi öğrenmesidir. Süreç boyunca danışan kendisini daha iyi tanır, potansiyelini keşfeder ve hatalarından ders alarak yetkinliklerini geliştirir. Koçluk bu hizmeti alan danışanın, özel ve profesyonel yaşamda gelişiminin sağlanmasını hedefleyen ve tümüyle güven ve gizlilik esasına dayanan bir süreçtir. Koçluk uygulayan kurumlar ise çalışanlarının kişisel vizyonları ile organizasyon vizyonu arasındaki uyumu sağlar ve bireysel performansları artırarak kurumsal hedeflerine kolaylıkla ulaşırlar.²¹²

İşletmelerde de insan kaynaklarının çeşitli nedenlerle özel rehberlik yöntemine dayalı değerlemeye tabi tutulduğu görülmektedir. Bu tarz bir değerlendirme sürecinin kaynağında iş yaşantısına bağlı rehabilite olma talepleri bulunmaktadır. Kimi zaman iş yoğunluğu ve karmaşasının getirdiği yorgunluk, gerilim ve stres; kimi zaman mesleki gereklerin yerine getirilememesi; kimi zaman da iş yaşantısında değişikliklerinin

²¹¹ Aktan, a.g.e., s.189

²¹² Ezerler, Demet Uyar, Navitas NLP Eğitim ve Danışmanlık Yönetici Ortağı, <http://www.peryon.org.tr/kocluk.doc> adresinden alınmıştır.

getirdiği performans sorunları bir özel rehberlik değerlendirme sürecini başlatmaktadır.²¹³ İşletmelerde kurulan performans değerlendirme sistemleri çalışanlara özel rehberlik edecek kişilerle desteklenmelidir. Özel rehberlik yapacak olan bireyler değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından daha kolay algılanmasını ve kabul edilmesini sağlar. Böylece performans değerlendirme sisteminin etkin olarak işlemesi de sağlanmış olur.

3.4 Diğer Faktörler

3.4.1 Çevresel Belirsizlik

Belirsizlik kavramı ve dolayısıyla çevresel belirsizlik kavramı yazında çeşitli şekillerde tanımlanmakta ve kullanılmaktadır. Çevresel belirsizlik, örgütle ilgili kararları verecek kişilerin çevresel faktörler hakkında bilgi sahibi olmamaları demektir. Çevre ile ilgili bilgi düzeyi ne denli az ise, ya da başka bir ifadeyle çevresel belirsizlik ne denli yüksekse, işletmenin sınırları dışındaki değişiklikleri tahmin etmedeki zorluk o denli kuvvetlidir. Belirsizlik, örgütsel faaliyetlerin başarısızlık riskini artırır, karar alternatiflerini tahmin etmeyi zorlaştırır. Çevresel belirsizliğin, işletmenin her seviyesinde gerçekleştirilen faaliyetler üzerinde etkisi vardır. Bireysel performans değerlemesi yapan işletmelerin değerlemeyi çevrelerinden bağımsız yapmaları sistemin etkinliğine olumsuz yönde etki edecektir. Hangi çevrede faaliyette bulunduğunu tam anlayamayan, faaliyet çevresindeki değişikliklerden zamanında haberdar olmayan işletmeler için çevresel belirsizlik hali vardır. Bu durumda performans değerlendirme sistemleri gibi tüm faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyecektir.²¹⁴ İşletme çevreye uyum üzerinde yoğunlaştığında, çevresel beklentilere ve değişime zamanında karşılık verebilmek için yenilenme kapasitesini güçlendirmek zorundadır. Yöneticiler, çalışanların enerjilerini geleceğe dönük vizyon üzerinde yoğunlaştırarak, işletmenin çevresel değişime uyarlanması için çaba gösterir. Bu şekilde yapılarak çalışanlara hem vizyon kazandırılmış olur hem de performansları etkin olarak değerlendirilir.²¹⁵

3.4.2 Ekonomik Faktörler

²¹³ Irizorry, Lisa, <http://www.irizorryledger990125htm>, "Hey, Coach ! I Need A Game Plan", 2002

²¹⁴ Ertekin, Aysun, Çevre ve Örgüt Etkinlik İlişkisi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ders Notları, Edirne, 2003, s.4

²¹⁵ Özalp, İnan - Öcal, Hülya, "Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı.4, 2000, s.223

İnsan kaynakları faaliyetleri içinde buldukları ekonominin durumundan da büyük ölçüde etkilenir. Faiz hadleri, enflasyon, parasal politikalar ve hatta sermaye piyasasının örgütün insan kaynakları yönetimi faaliyetleri üzerinde büyük etkisi vardır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri ekonominin durumunu önceden kestirmek ve ekonominin kendi faaliyetlerini nasıl etkileyeceğini önceden görmek durumundadırlar. Gerçi çoğu kez bu tahminlerin kesinliği tartışılmalıdır, ancak insan kaynakları yöneticileri yinede ekonomik gelişmeleri yakından takip etmelidir.²¹⁶ Ekonomideki gelişmeleri yakından takip eden işletmeler gelecekte ortaya çıkacak olumlu veya olumsuz durumlara karşı tedbirlerini önceden alırlar. Böyle davranılması işletmenin tüm uygulamalarına etki edeceği gibi performans değerlendirme sistemlerine de etki eder. Beklenmeyen ekonomik krizler işletmeleri genelde yaptıkları faaliyetlerden kısıtlamaya götürmektedir. Kısıtlamaların başında performans değerlemesine ayrılan bütçenin azaltılması gelmektedir. Performans değerlemeye ekonomik faktörlerden dolayı ara vermek ileride değerlemenin etkinliğini azaltıcı yönde etki eder.

3.4.3 Teknoloji

Bir sürecin yönetilebilmesi için sistemin ürettiği sonuçların biliniyor ve takip ediliyor olması gerekir. İnsan Kaynakları divizyonları ilk olarak bilgi teknolojilerini personel özlük kayıtlarının tutulmasında ve maaş yönetiminde kullandılar. Daha sonra eğitim kayıtlarının tutulması, başvuruların takibi için teknoloji kullanma ihtiyacı ortaya çıktı. Günümüzde insan kaynakları ile bilgi teknolojileri arasında işbirliğinin olmadığı neredeyse hiçbir alan kalmadı.

Performans değerlendirme sistemlerinin de bilgi teknolojileri kullanarak yapılmış uygulamaları çok yönden fayda sağlar. Özellikle bireysel performans değerlemede çalışanları kâğıt yoğun ortamlardan kurtarır, daha hızlı ve doğru değerlendirmelerin yapılmasını sağlar, matematiksel hesapları kolaylaştırır, çeşitli algoritmalar kullanılarak performans değerlendirmesi yapılmasını mümkün kılar, değerlendiren ve değerlendirilenler için performans arşivleri niteliğini taşır, şeffaflık sağlayarak değerlendirmenin en zor taraflarından biri olan ölçümlemeyi mümkün kılan bir ortam sağlar, hedeflerdeki bütünlüğü ve değerlendirmedeki standardizasyonu denetleme

²¹⁶ Can, a.g.e., s.41

imkânı verir, şirketin performans hedefleri ve değerlendirmeleri konusunda hafızasını oluşturur. Yani teknoloji ile güncellenen performans değerlendirme sistemleri daha etkin işleyecek ve daha doğru sonuçlar üretecektir.²¹⁷

3.4.4 Yasalar ve Mevzuat

4857 sayılı İş kanununda performans değerlendirme konusu ele alınmıştır. Bu kanun ile işletme yöneticilerinin işgörelere ayırım yapmadan eşit muamelede bulunması gerektiği vurgulanır.

“İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz.”²¹⁸

Aynı zamanda performansının düşüklüğünü öne sürerek işine son verilen çalışanlar ile ilgili yöneticilerin yazılı kanıt göstermesi istenmektedir. Yasanın bu şekilde düzenlenmesi yöneticileri performans değerlemeyi daha sağlam temeller üzerine oturtmasını zorunlu kılmaktadır. Bu şekilde olması performans değerlemenin etkinliği için son derece önemlidir. Örneğin, çalışanın işine son verilmesi ile ilgili olarak performans düşüklüğünün belirli bir dönemde çeşitli sebeplere bağlı olarak ortaya çıkmış olması da fesih için yeterli değildir. Yani işçi çeşitli özel sorunlarından ötürü yaşamın doğal akışı içinde kimi zaman verimsiz olabilir. Ancak bunu işten çıkartma konusunda bir fırsat şeklinde görmek ve değerlendirmek iş ilişkisinde işverenin borçları arasında yer alan eşit işlem yapma ve işçiyi gözetme borcuna aykırı bir davranış olacaktır. Yine düşük performans gerekçesi ile yapılan fesihlerde işçinin mutlaka savunmasının alınmasının gerekliliğidir. Aksi halde fesih geçerli bir sebebe dayalı olsa dahi geçersiz kabul edilecektir. Bu konuya ilişkin bir Yargıtay kararı şu şekildedir.

²¹⁷ Germili, Nükhet, Performans Siteminin Performansı, www.kalder.org.tr adresinden alınmıştır. Ekim 2007

²¹⁸ 4857 İş yasası 5. Madde

“4857 sayılı İş Kanunu'nun 19/2. maddesi uyarınca işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle iş sözleşmesi feshedilmeden önce savunmasının alınması gerekir. Somut olayda, fesih bildirimine göre iş sözleşmesinin feshi performansının düşük olmasına dayandırılmasına rağmen fesihten önce davacıdan savunması istenmemiştir. Davacının performans değerlendirme raporlarında imzasının bulunması savunmasının istendiği anlamına gelemez. Bu durumda, feshin geçersizliği ile davacının işe iadesine karar verilmesi gerekirken yazılı gerekçe ile reddi hatalıdır.”²¹⁹ Tüm bu hususlar işletmeleri daha etkin ve daha doğru performans değerlendirme yapmaya zorlamaktadır.

²¹⁹ Yargıtay Kararı, Y9.H.D.E. 2006/5880K. 2006/9358T. 10.04.2006

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK UYGULAMA

Bu bölümde performans değerlemesinin etkinliğini etkileyen faktörlere ait verilerin toplanması için izlenen yöntem ve toplanan verilerin analiz edilmesi için kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmaktadır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmelerde bireysel performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörlerin neler olduğunu belirleme ve bu faktörlerden işletmelerin ne ölçüde yararlandığına ilişkin hususlar araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile:

- Bireysel performans değerlemenin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için sahip olması gereken özelliklerinin neler olduğunu belirlemek.
- Performans değerlemenin etkinliği açısından hangi faktörlerin kritik öneme sahip olduğunu belirlemek.

Araştırma, tezin teorik kısmında incelenen performans değerlendirme sisteminin etkinliğine etki eden faktörler dikkate alınarak tasarlanmıştır. Söz konusu faktörlere yönelik model oluşturulmuştur. Modelde yer alan değişkenlerin performans değerlemenin etkinliğine olumlu tesir yaptığı teorik çalışmada görülmüştür. Araştırmada da işletmelerin bu faktörlerden ne derece yararlandığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma modelinde yer alan ve test edilen hipotezler şunlardır.

H₁: Performans değerlendirme sisteminde çalışan memnuniyetinin dikkate alınması performans değerlemenin etkinliğini artırır.

H₂: Performans değerlendirme sisteminde çalışan düşüncelerine yer verilmesi performans değerlemenin etkinliğini artırır.

H₃: Çalışanların değerleme sistemine güvenmeleri performans değerlemenin etkinliğini artırır.

H₄: Performans değerlendirme sisteminde katılımcılığa yer verilmesi performans değerlemenin etkinliğini artırır.

H₅: Çalışan - iş uyumunun sağlanması performans değerlemenin etkinliğini artırır.

H₆: Geribildirim sürecinin işlenmesi performans değerlemenin etkinliğini artırıcı yönde katkı sağlar.

H₇: İ.K Skorkartın işlenmesi performans değerlemenin etkinliğine olumlu yönde katkı sağlar.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma Marmara bölgesi illerinden İstanbul'da faaliyet gösteren iki büyük işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklemin seçiminde özellikle kurumlarda bireysel performans değerlendirme çalışmalarının en az iki yıldır yürütülüyor olması dikkate alınmıştır. Yine örneklem seçiminde verilerin daha sağlıklı olabilmesi için kurumsallaşmasını tamamlamış veya kurumsallaşma yönünde ciddi gayretleri olan firmalar seçilmeye gayret edilmiştir. Seçilen firmaların aynı zamanda sektörde önemli bir yere sahip olup olmadıkları da örneklem seçim sürecinde etkili olan önemli faktörler arasında yerlerini almışlardır.

Araştırmada örneklem seçiminde sektör ayırımına gidilmemiştir. Sebebi sektör ayırımına gidildiğinde performans değerlendirme sistemini uygulayan ve kurumsallaşmasını tamamlamış olan işletmeler bulunamayacağı endişesi idi.

Araştırmada yer alan firmaların isimleri kullanılmamıştır. Bunun sebebi firmaların adlarının kullanılmaması yönündeki talepleri olmuştur. Firmalar araştırma sonuçlandığı zaman sonuçların kendileri ile paylaşılmalarını da istemişlerdir. Araştırmanın bireysel performans değerlendirme ile ilgili kendilerine yol göstereceğine, eksikliklerini görüp bir sonraki performans değerlendirme çalışmalarının etkinliğinde faydalı olacağına inanmaktadırlar. Kurumlara ait bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4: Araştırma Kapsamında Yer Alan Kurumlar

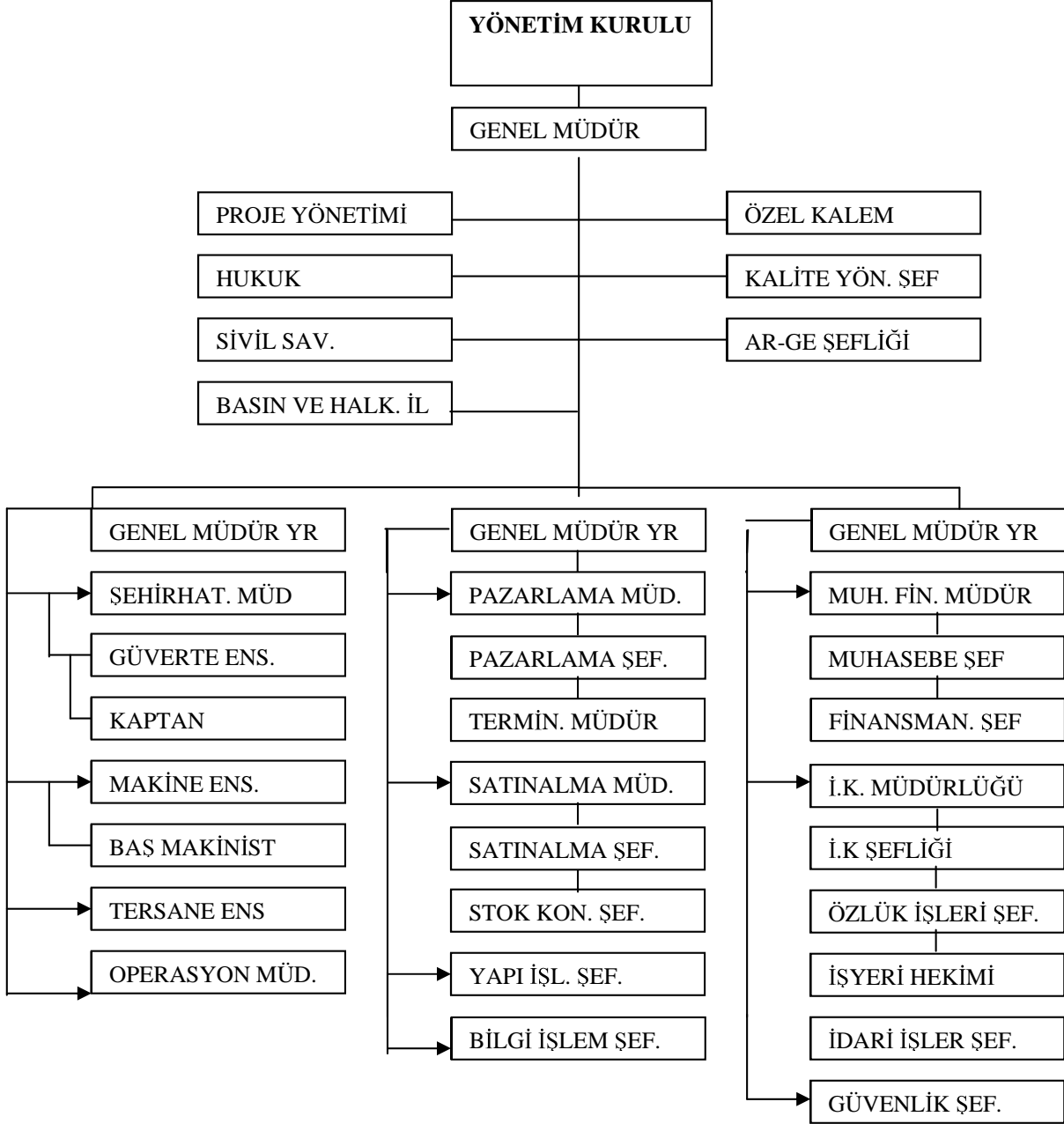
	A FİRMASI	B FİRMASI
Kuruluş Tarihi	1987	1933
Kuruluş Yeri	İstanbul	Ankara
Şirket Türü	Anonim Şirket	Anonim Şirket
Sermaye Yapısı	Yerli Sermaye	Yerli Sermaye
Faaliyette Bulunduğu Sektör	Hizmet Sektörü	Hizmet Sektörü
Müşteri Kitlesi	Seyahat eden yerli ve yabancı kişiler	Seyahat eden yerli ve yabancı kişiler
Faaliyet Coğrafyası	İç Piyasa	İ Piyasa, Avrupa lkeleri, Kanada, Amerika, Orta Asya ve Ortadoğu keleri, Kuzey Afrika, Kuzey Amerika, Güney Afrika
Rakipler		Yerli ve Yabancı tüm havayolu Şirketleri
alışan Sayısı	Beyaz Yakalı:1063 Mavi Yakalı: 1976	Beyaz Yakalı:6979 Mavi Yakalı:3480

Tabloya bakıldığında araştırmaya konu olan kurumların iki tanesi de (A ve B) hizmet sektöründe faaliyette bulunmaktadır. İki firmada faaliyet alanlarındaki sektörde lider (A ve B firması) ve önemli bir konumdadırlar.

A Firması: Etrafı denizlerle çevrili olan ülkemizde ve özellikle nüfusun %20 sini barındıran İstanbul'da deniz yolu ile yapılan yolculuklar önemli bir ulaşım alternatifi teşkil etmektedir. Trafiğin gün geçtikçe keşmekeşe dönüştüğü bir ortamda A firması 18 yıllık geçmişi olmasına rağmen insanlara ciddi bir hizmet sunmaktadır.

Ulaşım ve turizm sektöründe (deniz taşımacılığında) sektörün lideri konumunda olan A firması Interferry'e göre taşıdığı yolcu, gemi filosu ve iskele sayısı bakımından 2006 verilerine göre dünya lideri olmuştur. Şirket süreçleri SAP entegre bilgisayar sistemi üzerinden takip edilmektedir. Yine A firması artan talepler doğrultusunda yeni hatlar açarak ve maliyetleri daha da düşürerek daha ucuz yolculuk olanağı sağlamayı hedeflemektedirler.

Şekil 1: A Firmasının Yönetim Yapısı

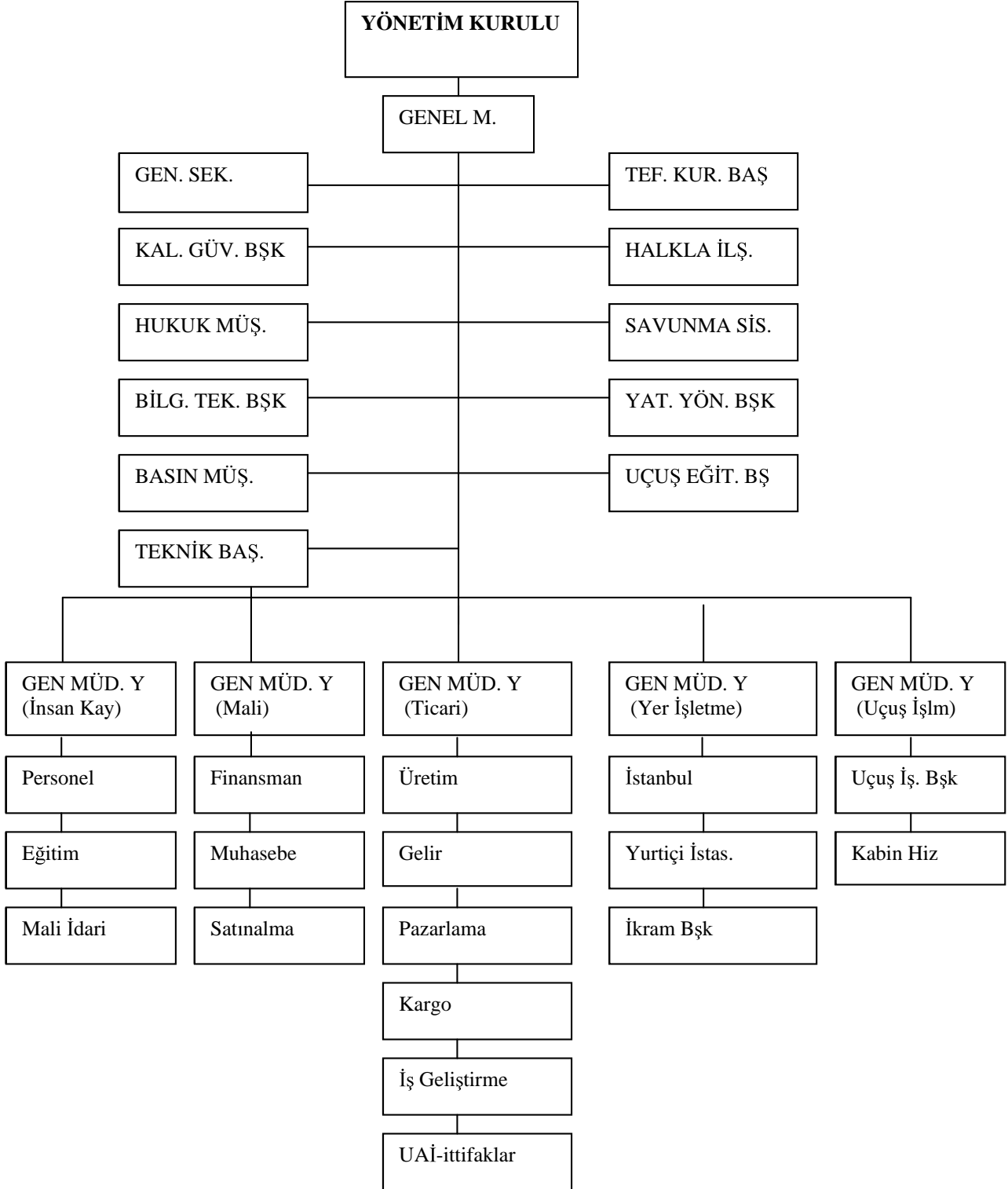


B Firması: 20 Mayıs 1933 tarihinde 2186 sayılı kanun ile Ankara'da kurulmuştur. 1955 yılında 6623 sayılı kanun gereği özel hukuk kuralları ile sevk ve idare edilmeye başlanmıştır. 1990 yılında Bakanlar Kurulu kanunu ile özelleştirme kapsamına alınmıştır. Yapılan düzenlemeler ile 1994 yılında Özelleştirme İdaresi Başkanlığına bağlı İktisadi Devlet Teşekkülü olmuştur. Firmanın sermaye yapısındaki kamu payı 2006 yılı Mayıs ayı içerisinde yapılan halka arz ile %50'nin altına düşürülmüştür. Böylece firmanın kamu tüzel kişiliği sona erdirilmiştir.

Dünya havacılığının yükselen yıldızı olan firma filosuna kattığı yeni uçaklar ve açtığı yeni hatlar sayesinde 2006 yılında taşıdığı yolcu sayısında %20'lik bir fazlalığa ulaşmıştır.

Müşteri memnuniyetini üst seviyede tutmak için çeşitli yöntemler geliştirdi. Özellikle fahri gözlemci ve gizli müşteri faaliyetleri ile müşteri memnuniyetini artırmaya çalıştılar. Bu kapsamda 2006 yılında Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)'ni hayata geçirdiler. Ayrıca Avrupa'nın önde gelen havayolu şirketlerinin üyesi olduğu Avrupa Hava Yolları Birliği üyesi şirketlerde operasyonel güvenilirlik seviyesi ortalama %97, 6 iken firmanın güvenilirlik seviyesi %99,6 olduğu açıklanmıştır. Firma sosyal sorumluluk bilince olan bir firmadır. Kızılay ile işbirliği içerisinde yardıma muhtaç yerlere, doğal felaketlerden zarar gören yerlere ücretsiz taşıma imkanları sunmaktadır. Firma 2006 yılında yaklaşık %16 oranında büyüdü. Diğer firmalar ortalama %4.1 büyürken firma %16 büyüme ile sektördeki iddiasını ortaya koydu.

Şekil 2: B Firmasının Yönetim Yapısı



İşletmelerin yönetim yapıları incelendiğinde A firmasında insan kaynakları bölümü genel müdür yardımcısına bağlı bir birim olarak çalışmaktadır. İnsan kaynaklarına da bağlı birimler bulunmaktadır. Bunlar: İnsan kaynakları şefliği, Özlük işleri şefliği ve İşyeri hekimi şeklindedir. Böyle bir ayırma gitmenin kurumsallaşma açısından ve kurumsallaşmayı hızlandırması bakımından önemli olduğu vurgulanıyor üst düzey yöneticiler tarafından.

B firmasında İnsan kaynakları bölümü direkt genel Müdür yardımcısı statüsünde faaliyetlerini sürdürmektedir. Personel müdürlüğü, mali idari işler müdürlüğü ve eğitim müdürlüğü insan kaynakları bölümüne bağlı olan birimler olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler.

3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Sosyal bilimlerde gerçekleştirilen birçok çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da teorik olarak incelenen konunun pratikte nasıl uygulandığını analiz edebilmek için iki firmadan veriler elde edilmiş ve analizler bu veriler ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada sektör kısıtı söz konusudur. İki firma üzerinde çalışılmış ve bu firmaların performans değerlemelerinin etkinliğine etki eden faktörler ölçümlenmeye çalışılmıştır. Yine araştırma kapsamında sadece hizmet sektöründe faaliyette bulunan iki firmanın konu ile ilgili faaliyetleri dikkate alınmıştır.

Çalışanların performanslarına dolaylı olarak etki eden faktörler (dış çevre faktörleri, yönetsel faktörler... gibi) araştırmaya ve dolayısı ile modele dahil edilmemiştir.

Daha önce iletişim kurulan ve araştırma talebini kabul eden firmalar daha sonra kişisel kaygıları nedeni ile araştırma talebini reddetmişlerdir. Yine yoğun girişimler sonucu ancak iki büyük ölçekli firma araştırma talebini kabul etmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu aşamada performans değerlemesinin etkinliğini etkileyen faktörler irdelendikten sonra, konu ile ilgili performans değerlemesi yapan firmalara ulaşılmıştır. Veri toplamak üzere 2 firmaya anket uygulaması yapılmıştır. Anket aracılığı ile

toplanan veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) sürüm 15 paket programı ve Excel’de analiz edilmiştir.

4.1 Verileri Toplamada İzlenen Yöntem

Bu araştırmada kullanılan veriler Marmara Bölgesinde faaliyette bulunan faaliyette buldukları alanda sektörünün en önde gelen 2 firma üzerinde yapılmıştır. Araştırmada yapılacak organizasyonların seçilmesinde işletmelerin kurumsal yapıları, yönetim faaliyetlerine verdikleri önem, bilimsel çalışma ve sonuçlarına önem vermesi etkili olmuştur. Kurumların bilimsel araştırmalara önem vermesi ve desteklemesi bilgi paylaşımını kolaylaştırmıştır. Özellikle A firmasının performans değerlemeye ve etkinliğine ayrıca önem vermesi, uygulamanın 3 yıldır işletmelerinde yapıyor olması ve performans değerlendirme ile ilgili daha etkili uygulama yapabilme istekleri gibi sebepler bu araştırmaya ilgilerini daha çok artırmıştır.

Anket formlarının nihai hallerine yapılan pilot çalışma sonucunda karar verilmiştir. Pilot çalışma A firmasının Bandırma ilçesinde faaliyette bulunan şubesindeki çalışan 15 kişiye uygulanmıştır. Pilot çalışma esnasında seçilen kişiler ile araştırmacının iletişim kolaylığı göz önünde bulundurulmuştur. Pilot çalışma esnasında araştırmacı kişilerin anket ile ilgili soru sorma ihtimallerine karşı, anketin yapıldığı süreler içerisinde anketi yapan kişilerin yanında bulunmuştur.

4.2 Anketin Hazırlanması İle İlgili Aşamalar

Araştırma yapılan konu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak, kullanılacak değişkenlerle ilgili ölçekler tespit edilmiştir. Tespit edilen bu ölçeklerden istifade edilmiş ve kültürel özellikle, araştırmanın yapıldığı kurumun özellikleri göz önüne alınarak anket formu hazırlanmış ve yapılan pilot uygulama sonucunda nihai anket formu ortaya çıkmıştır. Anket formu hazırlanırken daha önceden kullanılmış anket formundan istifade edilmiştir. Böyle yapılması anketin güvenilirlik derecesini artırmaktır.¹

¹ Çakmak, a.g.e., s. 129- 131 (Anket sorularından Memnuniyet, Katılım, Adalet, Güven, Performans Değerleme Sistemi Bilgisi soruları belirtilen kaynaktan alınmıştır.)

Araştırmada beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Anket soru sayısı, tasarımı ve uygulaması yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmalarda kullanılacak anket formunun düzeninin geri dönüş oranı açısından önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Bu nedenden dolayı anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmiştir. Ayrıca tezin teorik kısmında incelenen konular doğrultusunda sorular hazırlanmıştır. Anketin giriş kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına ve kişilerden alınacak bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişinin adı, unvanı, çalıştığı kurum, iletişim bilgileri ve adresleri eklenmiştir.

Dağıtım ve toplanmasında kolaylık sağlanması amacı ile soru formları arkalı önlü olmak üzere tek sayfaya sığacak ve okumada kolaylık sağlayacak şekilde tasarlanmıştır.

Her bir değişkene ait sorular bütün olarak, gruplara ayrılmadan sorulmuştur. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak, cevaplayanın soruları yanıtı bırakması ya da aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmiştir. Anketin nasıl doldurulacağı ilgililere detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Her bir anket sorusunun basit, anlaşılır ve kısa cümlelerle ifade edilmesine dikkat edilmiştir.

4.3 Anket Soru Formunun Oluşturulması

Soru formu oluşturulurken, yazın incelemesi ile performans değerlendirme alanında daha önceden yapılmış çalışmaların bir incelemesi yapılmış ve kullanılan maddeler soru formuna uyarlanmıştır. Oluşturulan soru formu genel olarak 2 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde teoride incelenen konulara paralel olarak performans değerlemenin etkinliğini etkileyen faktörlere yönelik sorular sorulmuştur. Bu bölümdeki çok maddeli soru gruplarının tamamında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Yanıtların en düşük ucu olan 1 “kesinlikle katılmıyorum”, en yüksek ucu olan 5 “kesinlikle katılıyorum” ifade etmektedir.

İkinci Bölümde ise çalışanın kendine yönelik sorular bulunmaktadır. İşletme içindeki ve performans değerlendirme bakımından konumunu, yaş, eğitim, kıdem gibi kişisel bilgiler sorulmuştur. Yine bu bölümdeki sorularda da kişinin kimliğini açığa

çıkacak sorular sormaktan kaçınılmıştır. Aşağıdaki tabloda anket formundaki soruların konulara göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 5: Anket Formundaki Soruların Konulara Göre Dağılımı

Memnuniyet	5
Katılım	4
Adalet	4
Güven	4
Zaman	4
İş Tanımları ve Çalışan – İş Uyumu	3
Performans Değerleme Sistemi Bilgisi	3
Performans Değerlemenin Etkinliği	1
Geribildirim	5
İ.K Skor Kartı (Human Resources Scorecard)	2
Kişisel Bilgiler	9
TOPLAM	44

4.4 Anketin Uygulanması

Anketin uygulanma aşamasında firmaların üst düzey yöneticileri ile iletişim kurulmasına özen gösterilmiştir. Üst yönetimin desteği ve izni anketin hem ciddiyetle doldurulmasını sağlamış hem de dağıtılan anketler kısa sürede toplanmıştır. A firması anketi uygulamadan önce konu ile ilgili olarak çalışmanın yürütüldüğü kurumdan resmi bir yazı istemiştir. B firması da anketin uygulanmasına karar verilebilmesi için kuruma bir dilekçe ile başvurulması istemiştir. Dilekçe ile başvuruda konu B firmasını yönetim kurulunda görüşülmüş ve anketin yapılmasına izin verilmiştir. A firması anketin yapılması ile ilgili kurumdaki insan kaynakları şefini ve kurumdaki bir çalışanı görevlendirmiştir. Anket çalışanlara bizzat kurumun insan kaynakları departmanı

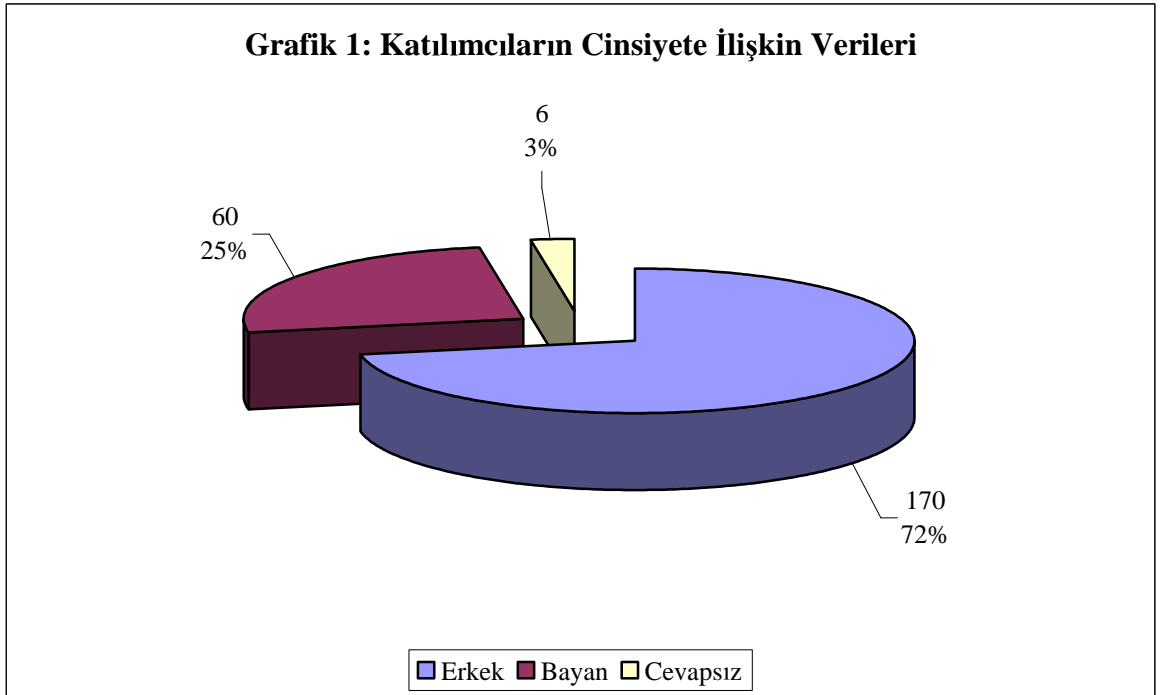
tarafından dağıtılmış olup yine insan kaynakları departmanı tarafından toplanmıştır. Gerekli açıklamalar araştırmacı tarafından insan kaynakları departmanına yapıldı. Anket ile ilgili çalışanlara gerekli açıklama ise insan kaynakları bölümü tarafından yapılmıştır.

B firmasında anketin yapılması ile ilgili olarak araştırmacının tanıdığı bir personeli görevlendirmiştir. Konu ile ilgili gerekli açıklamalar görevli personele yapıldı ve anket çoğaltılarak çalışanlara dağıtıldı. Anketlerin geri dönüşümü yine görevli çalışan tarafından sağlandı.

5. Katılımcıların Genel Profiline İlişkin Bilgiler

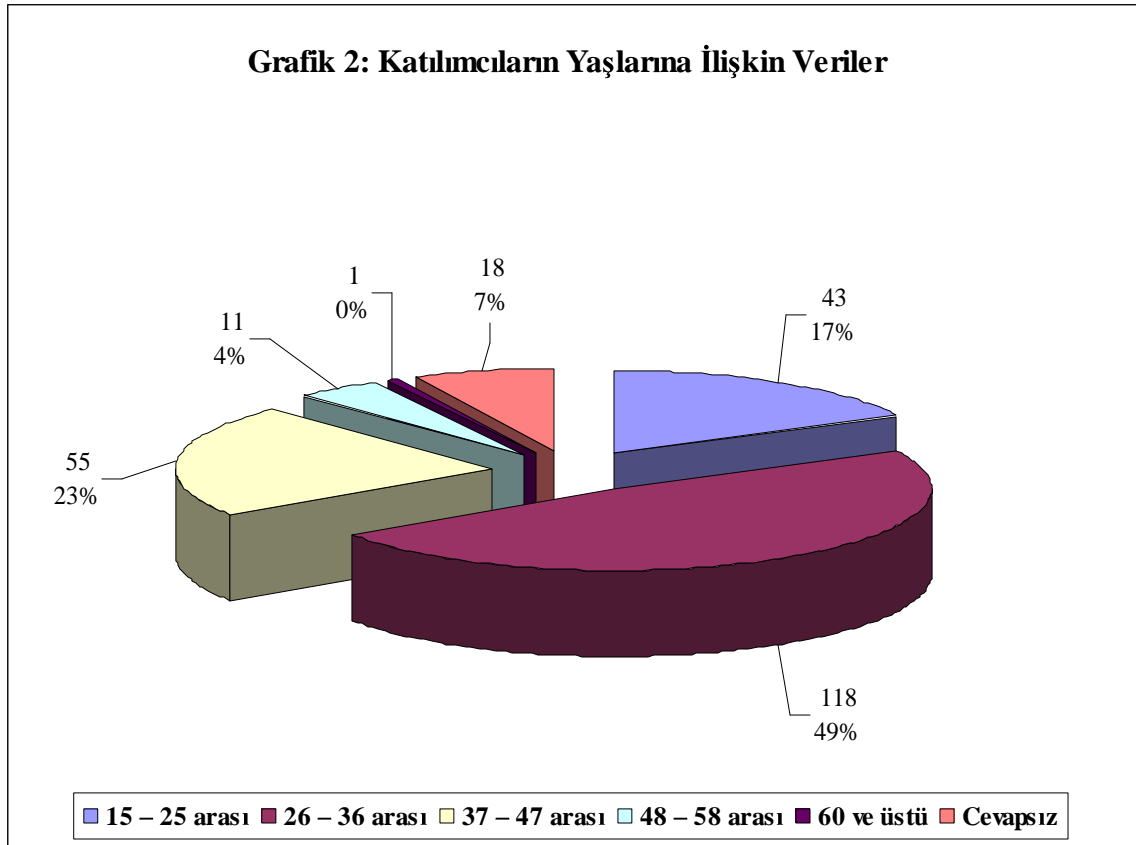
5.1 Katılımcıların Cinsiyete İlişkin Verileri

Çalışanların cinsiyet dağılımına baktığımızda, %72' sinin (170 kişi) erkeklerden oluştuğunu, %25'inin ise bayanlardan oluştuğunu görmekteyiz. Analize tabi tutulan A firmasının özellikle erkek çalışanlardan oluşması, araştırmada erkeklerin sayısını yüksek çıkarmıştır. Performans değerlemesinin etkinliğinde cinsiyetin etkili olup olmadığı ileriki analizlerde açıklanacaktır.



5.2 Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Veriler

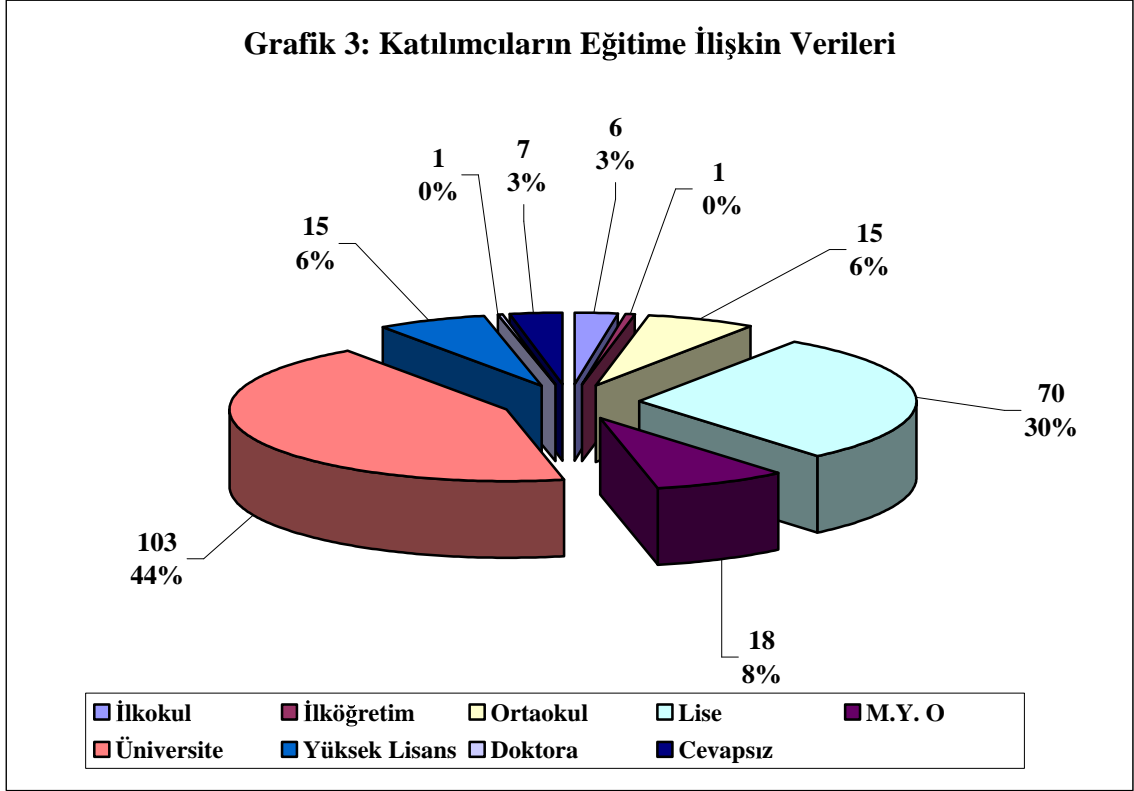
Çalışanlardan yaşlarını 6 kategoride belirtmeleri istenmiştir. Kategori aralıkları sırası ile “15 – 25”, “26 – 36”, “37 – 47”, “48 – 58”, “60 ve üstü” şeklindedir. Çalışanların %17’si (43 kişi) 15 – 25 yaş aralığında, %49’u (118 kişi) 26 – 36 yaş aralığında, %23’ü (55 kişi) 37 – 47 yaş aralığında, %4’ü (11 kişi) 48 – 58 yaş aralığında yer aldığı Grafik 2’de görülmektedir. Dolayısı ile firmaların genç ve orta yaş çalışanları istihdam ettiğini görmekteyiz.



5.3 Katılımcıların Eğitime İlişkin Verileri

Çalışanlardan eğitim durumlarını 8 kategoride belirtmeleri istenmiştir. Bu kategoriler “İlkokul”, “İlköğretim”, “Ortaokul”, “Lise”, “Meslek Yüksek Okulu”, “Üniversite”, “Yüksek Lisans” ve “Doktora” şeklindedir. Anket sonuçlarından çalışanların %9’unun (22 kişi) İlköğretim mezunu, % 30’unun (70 kişi) Lise mezunu, % 8’inin (18 kişi) MYO mezunu, % 44’ünün (103 kişi) Üniversite mezunu, %3’ünün de

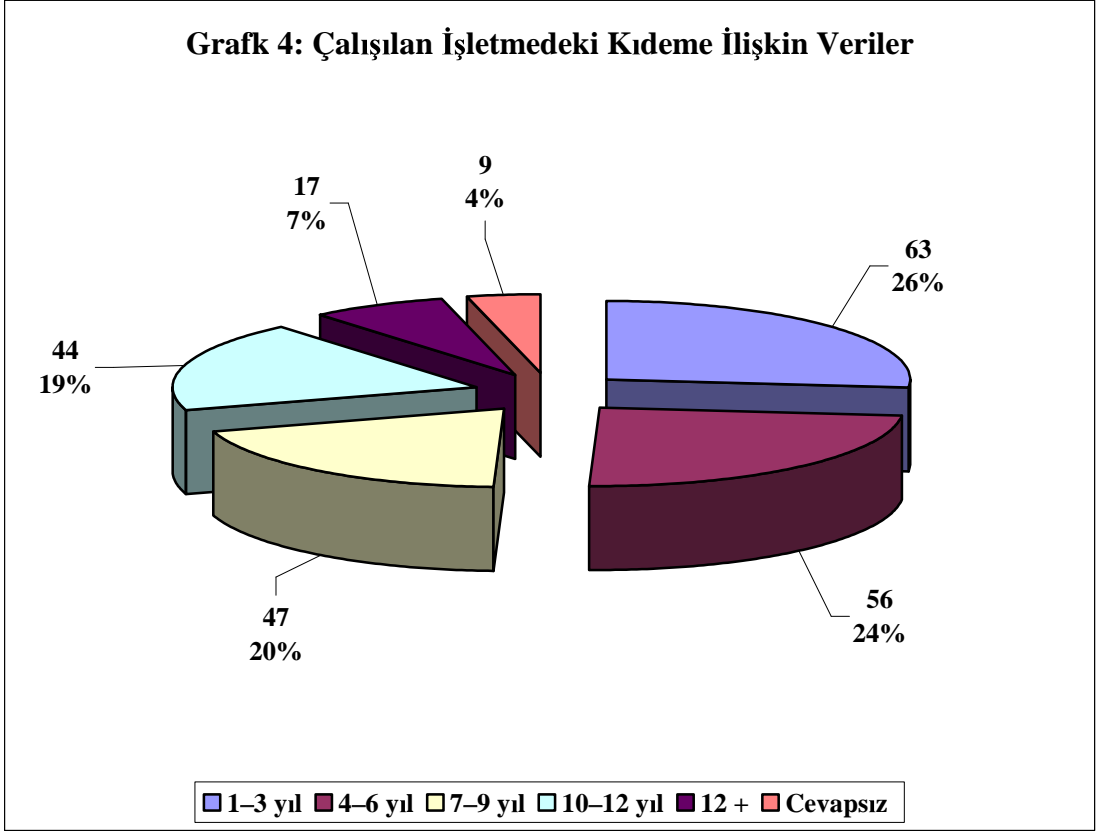
(8 kişi) Lisansüstü eğitime sahip olduğu anlaşılmaktadır. Buradan firmaların istihdamda eğitilmiş çalışanlara öncelik verdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcıların eğitim seviyesinin yüksek olması anketin nispeten daha bilinçli doldurulduğu fikrini oluşturmaktadır.



5.4 Çalışılan İşletmedeki Kıdeme İlişkin Veriler

Çalışanların şu andaki çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri 5 kategoride sorulmuştur. Çalışanların %26'sı (63 kişi) 1-3 yıl, %24'ü (56 kişi) 4 – 6 yıl, %20'si (47 kişi) 7 – 9 yıl, %19'unun (44 kişi) 10 – 12 yıl, %17'sinin (17 kişi) 12 yıl ve üstü kıdeme sahip oldukları gözlemlenmiştir. Çalışanların yaklaşık yarısı kurumlarında 6 yıldan daha uzun süredir çalışmaktadırlar.

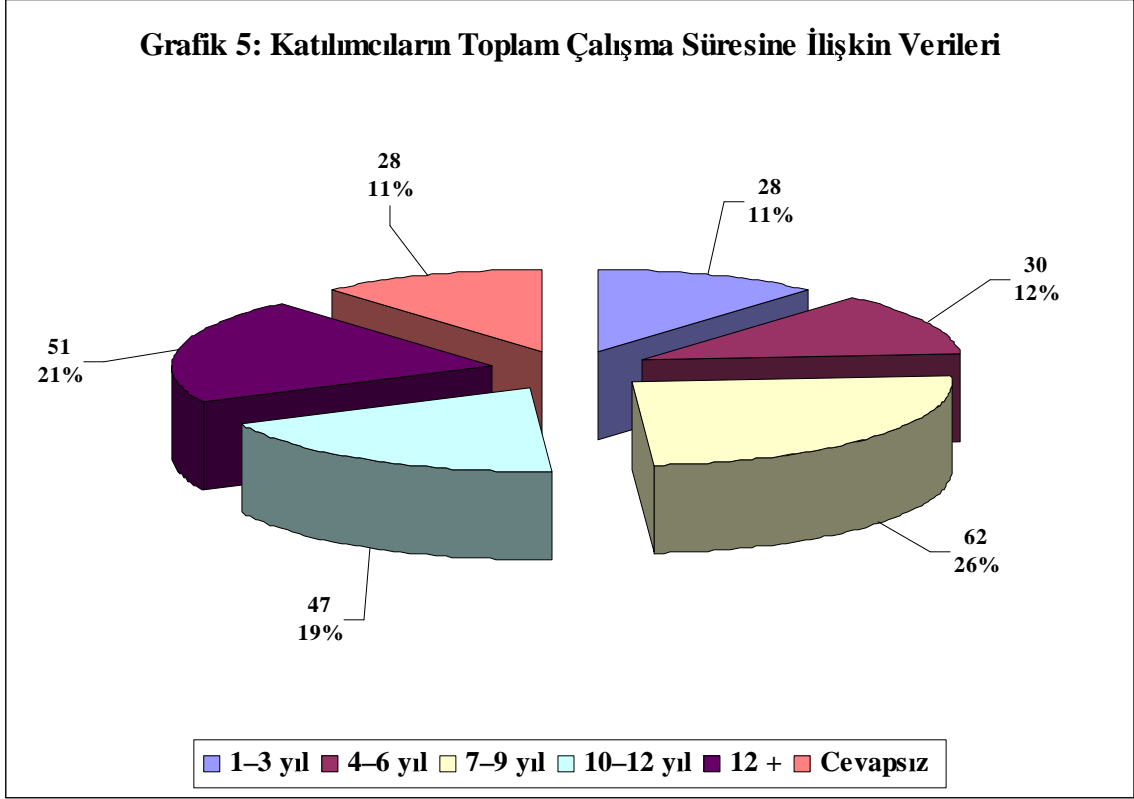
Grafik 4: Çalışılan İşletmedeki Kıdeme İlişkin Veriler



5.5 Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine İlişkin Verileri

Çalışanların toplam çalışma süreleri sorgulandığında, çalışanların yarısına yakınının 9 yıldan daha uzun bir süredir bir işte çalıştıkları Grafik 5'te görülmektedir.

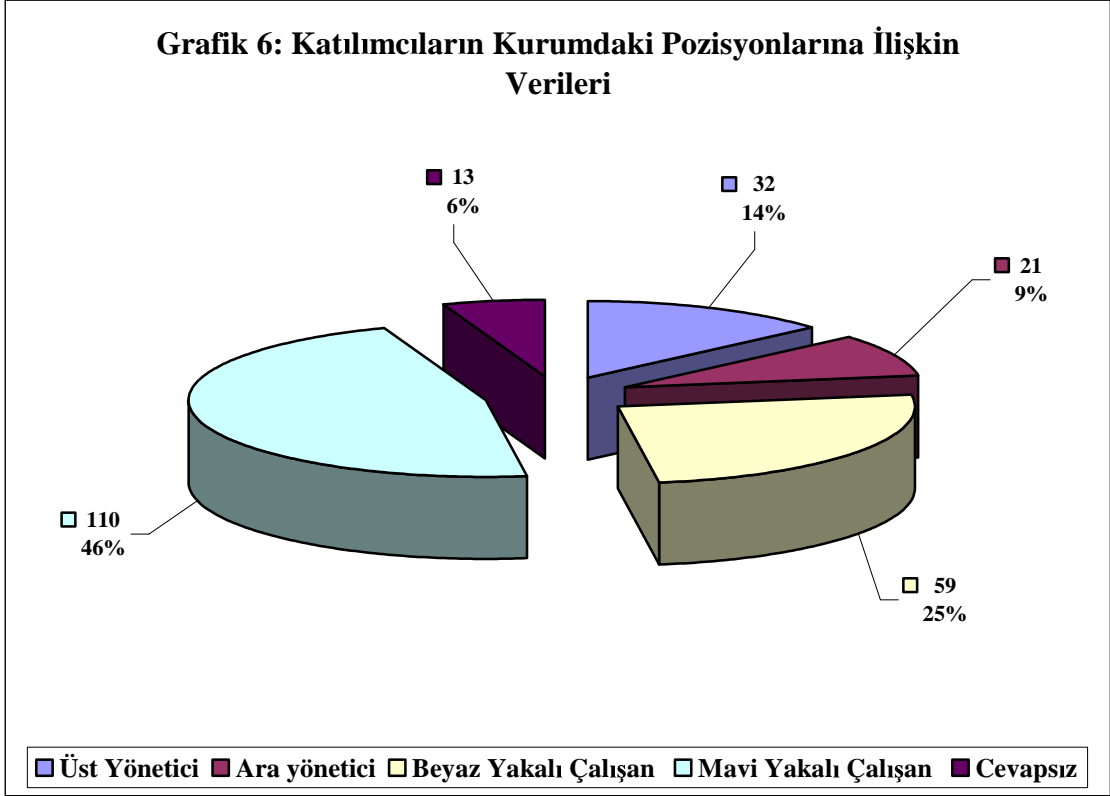
Grafik 5: Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine İlişkin Verileri



5.6 Katılımcıların Kurumdaki Pozisyona İlişkin Verileri

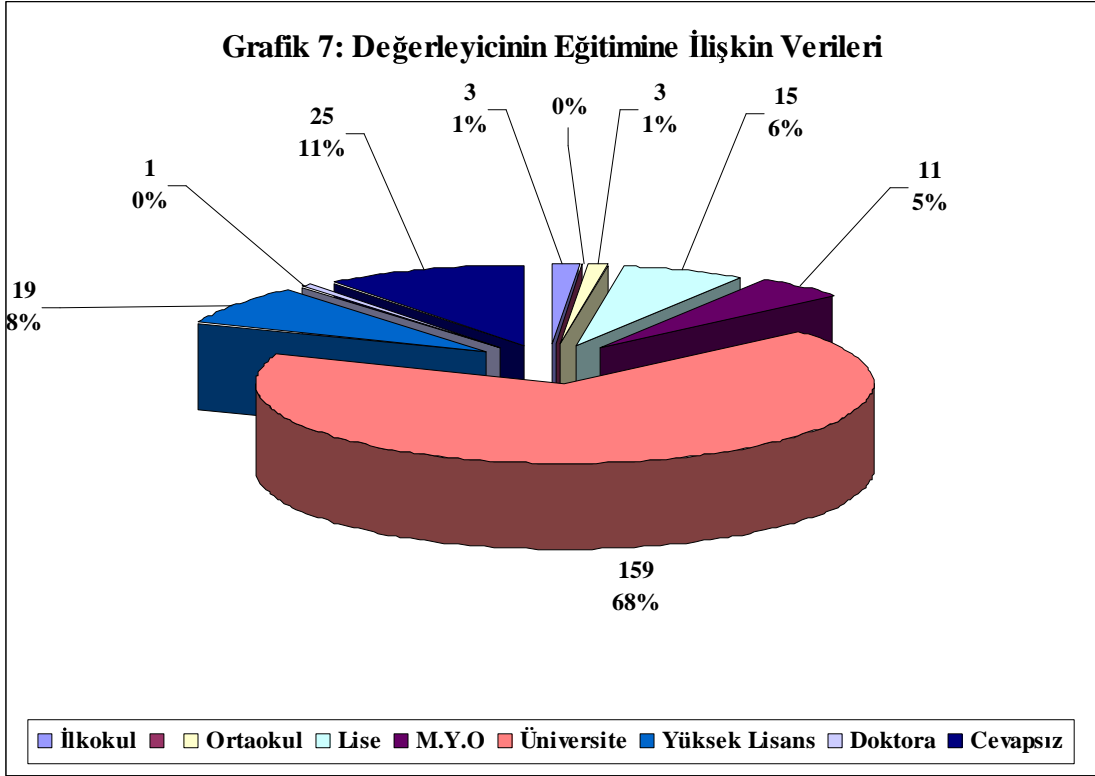
Araştırmaya katılım gösteren çalışanların işletme içerisindeki durumları sorgulandığında çalışanların yaklaşık %46'sının (110 kişi) mavi yakalılardan, %25'inin beyaz yakalılardan oluşmaktadır. Yine çalışanlardan %14'ünün üst yöneticilerden oluştuğu, %9'unun ara yöneticilerden oluştuğu Grafik 6'da görülmektedir. A firmasında beyaz yakalıların büyük oranda olması, B firmasında ise mavi yakalıların büyük oranda olmasının araştırmaya zenginlik katacağı beklenmektedir.

Grafik 6: Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına İlişkin Verileri



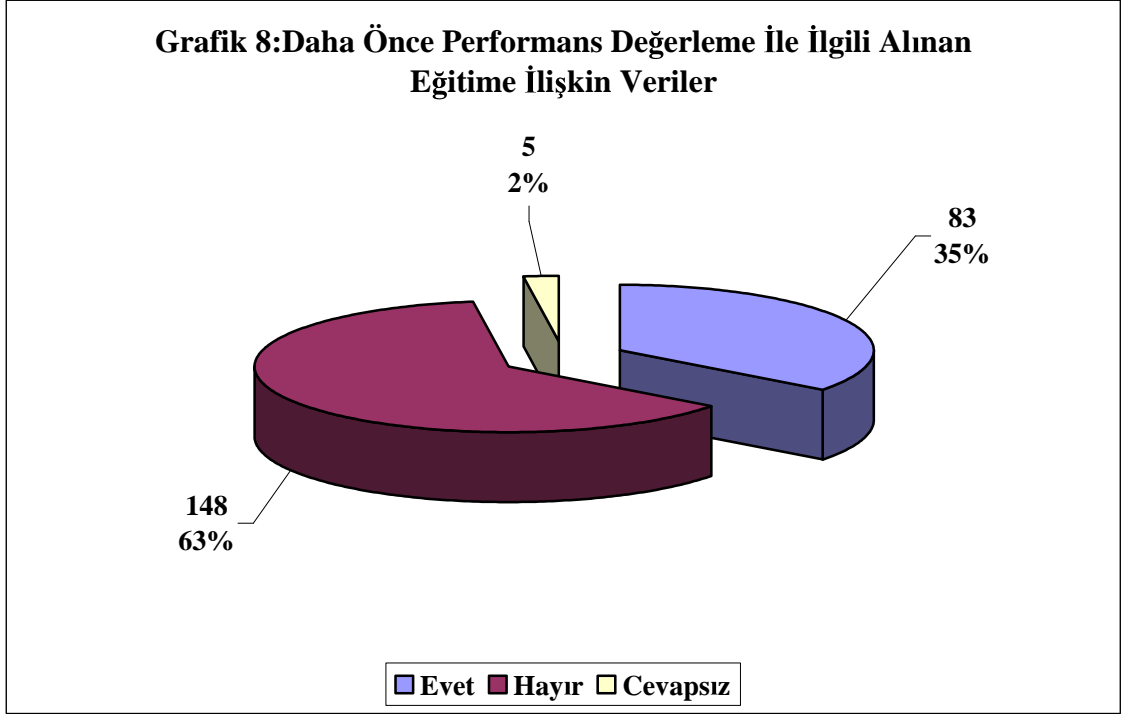
5.7 Değerleyicinin Eğitimine İlişkin Verileri

Çalışanlara kendilerini değerleyenlerin eğitim durumu sorulmuştur. Değerleyicilerin %68'inin (159 kişi) üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Değerleyicilerin büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu olmasının performans değerlemesinin daha sağlıklı ve doğru yapıldığı görüşünü nispeten destekler mahiyettedir.



5.8 Daha Önce Performans Değerleme İle İlgili Alınan Eğitime İlişkin Veriler

Çalışanlara daha önce performans değerlendirmesi ile ilgili herhangi bir eğitim alıp almadıkları yönünde soru yöneltilmiştir. Ankete katılan çalışanların %63'ünün (148 kişi) daha önce performans değerlendirme ile ilgili bir eğitim almadıkları, %35'inin (83 kişi) aldıkları görülmektedir.



6. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Çalışanların ankete vermiş oldukları cevaplar soru bazında değerlendirilerek, çalışan tutumlarının tespit edilmesinden ve değişkenler arasındaki ilişkiler, hipotezler test edilmeden önce, güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6'da ortaya konulmuştur. Bir ölçüm aracının güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanmakla birlikte, içlerinde en yaygın olanı içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemidir. Çalışmamızda bu yöntemle hesaplanan Cronbach alpha güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. Cronbach alpha değeri, -1 ile 1 arasında değişen bir katsayıdır ve bu sayı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Bir ölçme aracı için öngörülen güvenilirlik düzeyinin 0,60 ve üzerinde olması güvenilirliğin yeterli olduğu anlamına gelmektedir.² Bu tezde uygulanan, ölçeğin tüm alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu söylenebilir.

² Anastasi, A., **Psychological Testing**. (5th ed.), Mac Millan Publishing Co. Inc., New York, 1982 (Özdemir, İsmail, Performans Değerleme Yöntemleri Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Ve Model Önerisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2007, s.200'den alıntı)

Güvenirlilik analizinde, her bir değişkenin alpha katsayılarına bakılmıştır. Aşağıda verilen tabloda her iki firma için ilgili değişkenler ve alpha güvenirlilik katsayıları görölmektedir. Tabloda yer alan alpha değerleri 0.70 ile 0.90 aralığındadır. Literatürde dikkate alınması istenen en küçük alpha değerinin 0.60 olduğu göz önüne alınarak çalışmadaki değişkenlerin güvenirliliğinin iyi sevide olduğu söylenebilir.

Tablo 6: Cronbach's Alpha Değerleri

DEğİŞKENLER	SORU SAYISI	(alpha)
Memnuniyet	5	0,902
Katılım	4	0,827
Adalet	4	0,781
Güven	5	0,764
Zaman	4	0,801
İŞ tanımları-çalışan iş uyumu	3	0,859
PDS bilgisi	3	0,802
Geribildirim	5	0,866
İ.K Skor kartı	2	0,784
TÜM ÖLÇEK	35	0,921

7. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR

7.1 Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörlerin neler olduğunu ortaya çıkarmak için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdikleri tespit edildikten sonra veriler analize tabi tutulmuştur. Çoklu doğrusal regresyon özellikle birden fazla açıklayıcı değişkenin olduğu modellerde kullanılmaktadır. Regresyon analizinde bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişki test edilmektedir. Bu analizle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin yüzde kaçını açıkladığı görülebilmektedir. Yine bu analize tabi tutulan verilerin normal dağılıma sahip olması, analizden sağlıklı veriler elde edilebilmesi için gerekli bir şarttır. Ölçüm yapılan bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişki değişken sayısı arttıkça daha iyi izah edilir duruma gelmektedir. Çoklu regresyon analizinde analizlerin yorumu bir takım göstergelere bakılarak yapılmaktadır. Bunlar:

Belirlilik Katsayısı (R^2): Bir grup bağımsız değişkenlerdeki değişimin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını (%) açıkladığının bir ölçüsüdür.³ Belirlilik katsayısı 0 ile 1 arasında yer almaktadır. Değer 0'a yaklaştıkça modelin veriye uyum göstermediği veya bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayamadığı, 1'e yaklaştıkça bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişmeyi iyi açıkladığını göstermektedir.

Durbin – Watson Testi (D.W): Modeldeki değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığını gösterir. Değerlerin 1,5 – 2,5 arasında olması otokorelasyon olmadığını göstergesidir.

F Değeri (ANOVA): Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için ANOVA (Analysis of Variance) testi uygulanmaktadır. Anova testi sonucunda ortaya çıkan F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi, oluşturulan modelin uygun olup olmadığının kararında yardımcı olmaktadır.⁴

t istatistiği: Modelde kullanılan değişkenlerin ayrı ayrı anlamlı olup olmadıklarını belirtmektedir.

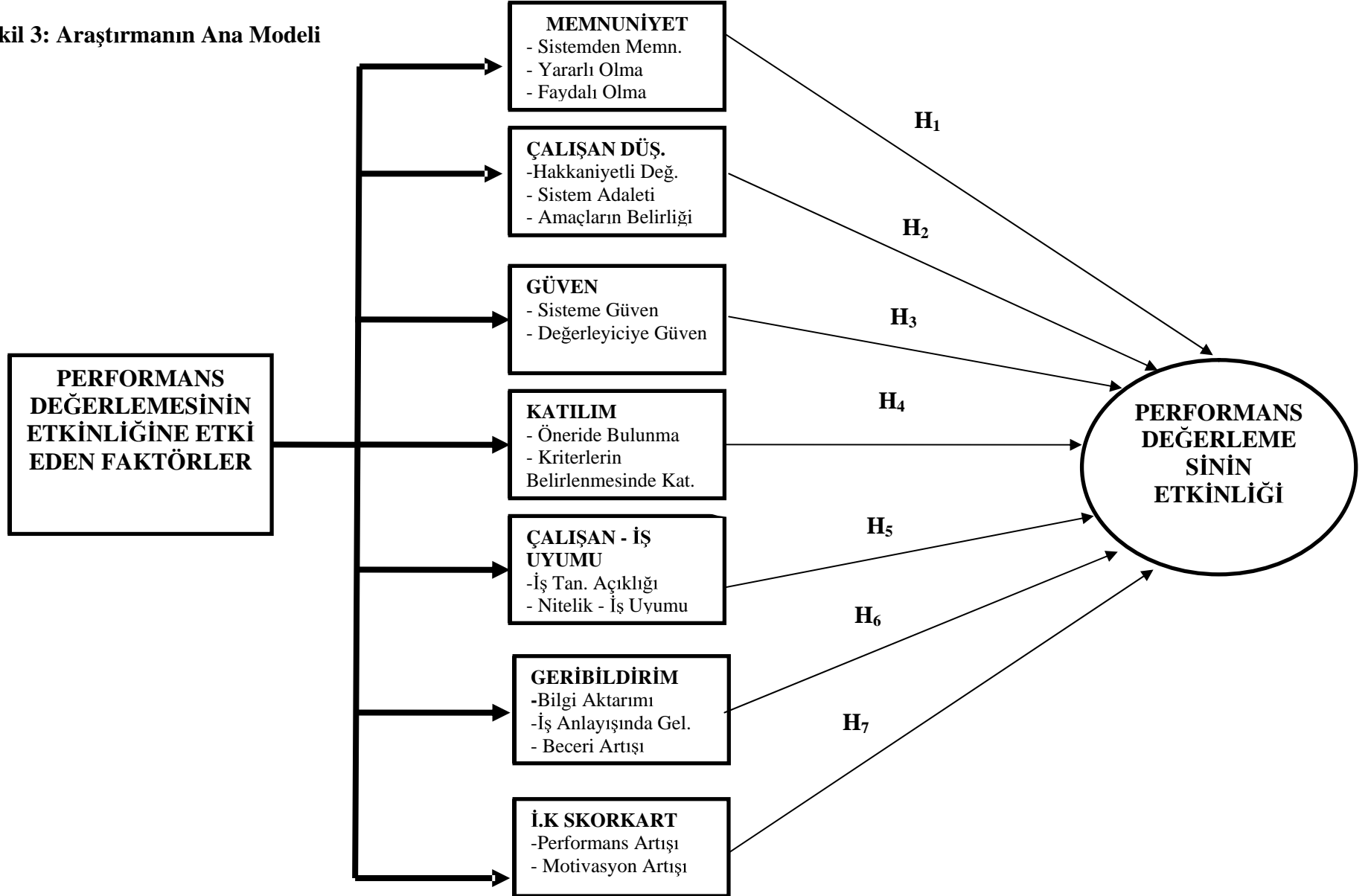
³ Altunışık vd., a.g.e., s. 210

⁴ a.e., s.207

Beta Değeri: Modelde yer alan bağımsız değişkenlerden hangisinin modele daha çok katkı yaptığını gösterir. Diğer bir ifade ile değişkenlerin önem sırasını belirtir.

Analizlere geçmeden önce araştırmada kurulan modeli tanımlamakta fayda vardır. Şekil 3'te görülmekte olan ana model 7 alt modele ayrıştırılarak analizlere tabi tutulmuştur. Her bir alt model için ana bir hipotez ve ana hipotezi destekleyen yan hipotezler oluşturulmuştur. Bu hipotezler çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Modele katkı sağlamayan değişkenler modelden çıkarılarak nihai modele ulaşılmıştır.

Şekil 3: Araştırmanın Ana Modeli



Model, toplam 17 adet bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini analiz etmeye yardımcı olmaktadır. Bu çerçevede bağımlı değişkenin ne kadarlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı ve bağımsız değişkenlerden hangilerinin bağımlı değişkeni daha çok etkilediği çoklu doğrusal regresyon analizi ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

7.1.1 Memnuniyet - Performans Değerleme Sisteminin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bu analiz ile çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyetin performans değerlendirme sisteminin etkinliği üzerinde etkili olup olmadığı sorgulanmaktadır. Söz konusu etkiyi ölçümlemede sistemden duyulan memnuniyet, sistem yeterliliği ve faydalı olma üzere üç değişken kullanılmıştır. Söz konusu değişkenlerin frekans dağılımları ve çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 7-8-9' da görülmektedir.

Tablo7: Model – 1 (Memnuniyet – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı - %)

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme sisteminden genel olarak memnunum.	27,2	13,2	20,4	28,1	11,1
Kurumda uygulanan performans değerlemesinin yeterliliği performans değerlemesinin daha etkin işlemesine yardımcı olur	22,0	10,6	19,9	25,4	22,0
Kurumumuzda performans değerlendirme ile ilgili memnun olmadığım hususlar yönetim tarafından dikkate alınır.	21,2	21,2	23,7	24,6	9,3
Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur.	23,7	22,8	20,7	21,6	11,2
Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme sisteminin kendi açımdan faydalı olduğunu düşünüyorum.	19,5	23,3	21,2	26,7	9,3

Tablo 8: Model – 1 (Memnuniyet – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)

Pearson Korelasyon N= 236 Sig=0,000 (1-tailed)	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
1- Performans Değerlemesinin Etkinliği	2,76	1,18	1,000			
2-Sistemden Memnuniyet	2,82	1,38	0,80	1,000		
3- Sistem Yeterliliği	2,80	1,32	0,59	0,57	1,000	
4-Faydalı Olma	2,73	1,27	0,53	0,60	0,50	1,000

$\alpha = 0,01$ anlamlılık düzeyinde bütün korelasyon katsayıları anlamlıdır.

Tablo 9: Model – 1 (Memnuniyet – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)

	R ²	Düzeltilmiş R ²	F Değeri (Anova)	Beta	t değeri	p Değeri	D. W Testi
Memnuniyet	0,408	0,400	51,077 (sig=0,000)	0,943 (sabit terim)	5,788	0,000	1,700
- Sistemden Memnuniyet				0,313	-0,72	0,943	
- Sistem Yeterliliği				0,362	<u>5,226</u>	0,000*	
-Faydalı Olma				0,212	<u>3,386</u>	0,001*	

*p< 0,05

Tablo 8 ve 9'dan izlendiği üzere, memnuniyet – performans değerlemesinin etkinliği ilişkisinin sorgulandığı değişkenler arasında korelasyon olmadığı (çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenler arasında güçlü korelasyon olmaması gerekmektedir. Güçlü korelasyonun olması değişkenlerin modele katkılarının birbirine çok yakın olması anlamına gelir ki bu da değişkenlerin modelde olması ile olmaması arasında bir fark oluşturmayacağı sonucuna ulaştırır. Bağımsız değişkenler arasında 0,80'nin altında değerlerin olması gerekmektedir.) görülmektedir. Bu durum Model – 1'de çoklu bağıntı probleminin olmadığını göstermektedir. Yine Anova sonucuna bağlı olarak bakılan F değerine (51,077, p<0,05) bakıldığında model-1'in bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir. Yine Durbin - Watson testine ait değerler incelendiğinde (1,5<D.W<2,5) modelde otokorelasyon olmadığı analiz sonucu tespit edilmiştir. R² değeri (0,40) bağımlı değişkenin %40'lık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Yani memnuniyet bağımlı değişkenindeki değişimin %40'ının modele dahil edilen sistemden memnuniyet, sistem yeterliliği ve faydalı olma değişkenleri tarafından açıklandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer %60'lık

kısmın ise modele dahil edilmeyen diğer değişkenler tarafından açıklandığını düşünülmektedir. Model-1 için bu aşamaya kadar ifade edilen istatistiksel değerler, çoklu doğrusal regresyon analizini doğrulamakta, bulgular bir bütün olarak hem de ayrı ayrı değişkenler bazında model-1'in anlamlı bir model olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Memnuniyetin performans değerlemesinin etkinliğinde önemli bir faktör olduğu söylenebilir ama performans değerlendirme sisteminin etkinliğine tek başına bu değişkenin etki ettiğini söylemek yanıltıcı olur.

Yine regresyon tablosunda model-1'in alt değişkenlerine baktığımızda sistem yeterliliği ($t=5,226$, $p<0,05$) ve faydalı olma ($t=3,386$, $p<0,05$) faktörlerinin performans değerlemenin etkinliği üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. (“ H_{1a} : Kurumda uygulanan performans değerlemesinin yeterliliği performans değerlemesinin daha etkin işlemesine yardımcı olur” ve “ H_{1b} : Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme sisteminin kendi açımdan faydalı olduğunu düşünüyorum” yan hipotezleri doğrulanmıştır.) Dolayısıyla firmalarda uygulanan performans değerlemesinde çalışanların memnuniyetlerinin gözetilmesi, performans değerlemenin etkinliğine olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu iki etki memnuniyet – performans değerlemesinin etkinliği alt boyutu için oluşturulan “ H_1 : Performans değerlendirme sisteminde çalışan memnuniyetinin dikkate alınması performans değerlemenin etkinliğini artırır” ana hipotezini doğrulamaktadır.

Model-1'de yer alan ve performans değerlemesinin etkinliğinde etkili olduğu belirlenen bağımsız değişkenlerin performans değerlemesinin etkinliği bağımlı değişkeni üzerindeki görece etki derecesine bakıldığında ise sistem yeterliliğinin (0,362) birinci derecede, faydalı olma faktörünün ise (0,212) ikinci derecede performans değerlemesinin etkinliğinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

7.1.2 Çalışan Düşünceleri – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışan düşünceleri ile performans değerlemesinin etkinliği arasındaki ilişkiyi analiz etmek üzere hakkaniyetli değerlendirme, sistem adaleti ve amaçların belirliliği değişkenleri dikkate alınmıştır. Söz konusu üç bağımsız değişkenin frekans dağılımları

ve performans değerlemesinin etkinliği üzerindeki etkisini göstere istatistiksel değerler tablo 10-11-12’de gösterilmiştir.

Tablo 10: Model – 2 (Çalışan Düşünceleri– Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı - %)

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumumuzda uygulanan performans değerlemesinde adaletli olunması değerlemenin etkinliğini artırıcı yönde katkı sağlar.	7,4	10,2	20,4	21,7	40,3
Kurumumuzda çalışanların, halen uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemini adil bulması performans değerlendirme sisteminin etkin çalıştığına göstergesidir.	16,7	16,3	4,9	28,8	33,3
Kurumumdaki performans değerlendirme sisteminde uygulanan yöntemler çalışanlar tarafından tam olarak bilinmesi etkin bir performans değerlendirme sisteminin varlığına işaret etmektedir.	21,7	19,1	7,4	24,8	27,0
Kurumumuzda kullanılmakta olan performans değerlemenin amaçlarının tam olarak bilinmesi değerlendirme sistemine olumlu katkılar sağlar.	19,3	22,8	7,2	22,8	27,9

Tablo 11: Model – 2 (Çalışan Düşünceleri – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)

Pearson Korelasyon N= 236 Sig=0,000 (1-tailed)	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
1- Performans Değerlemenin Etkinliği	2,76	1,18	1,000			
2- Hakkaniyetli Değerlendirme	3,05	1,25	0,29	1,000		
3- Sistem Adaleti	2,86	1,28	0,46	0,38	1,000	
4-Amaçların Belirliği	2,76	1,23	0,57	0,34	0,54	1,000

$\alpha = 0,01$ anlamlılık düzeyinde bütün korelasyon katsayıları anlamlıdır.

Tablo 12: Model – 2 (Çalışan Düşünceleri – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)

	R ²	Düzeltilmiş R ²	F Değeri (Anova)	Beta	t değeri	p Değeri	D. W Testi
Çalışan Düşünceleri	0,425	0,417	53,220 (sig=0,000)	0,677 (sabit terim)	3,599	0,000	1,667
- Hakkaniyetli Değerlendirme				0,388	6,407	0,000	
- Sistem Adaleti				0,095	1,683	0,094	
-Amaçların Belirliği				0,314	5,140	0,000	

*p< 0,05

Korelasyon analizi sonuçları tüm korelasyon katsayılarının anlamlı olduğunu göstermektedir ($\alpha =0,01$). Model-2’de genel olarak korelasyon katsayıları 0,80’nin altında seyretmektedir. Dolayısı ile model-2’de çoklu bağıntı probleminin bulunmadığı görülmektedir. D.W testine bakıldığında (1,667) modelde otokorelasyon olmadığı anlaşılmaktadır. F değeri ise (53,220 p<0,05) model-2’nin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir. R² (belirlilik katsayısı) 0,42 değeri ise performans değerlemesinin etkinliği bağımlı değişkeninin %42’si modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Bağımlı değişkenin modele dahil edilmeyen diğer bağımsız değişkenler tarafından açıklanan oranı ise yaklaşık %60 civarındadır. Çalışan düşüncelerine performans değerlendirme sisteminde yer verilmesi performans değerlemesinin etkinliğinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Ancak tek başına çalışan düşüncelerinin performans değerlemesinin etkinliğine etki ettiğini söylemek yanıltıcı olur.

Yine regresyon tablosunda model-2’de yer alan parametrelerin anlamlılık testlerine bakıldığında hakkaniyetli değerlendirmeyi ifade eden değişkenin (t=6,407, p<0,05), sistem adaletini ifade eden değişkenin (t= 1,683, p<0,05) ve amaçların belirliliğini ifade eden değişkenin (t=5,140, p<0,05) anlamlı olduğu ve performans değerlemesinin etkinliğine olumlu şekilde etki ettiği görülmüştür. (“H_{2a}=Kurumumuzda uygulanan performans değerlemesinde adaletli olunması değerlemenin etkinliğini artırıcı yönde katkı sağlar.”, “H_{2b}= Kurumumuzda çalışanların, halen uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemini adil bulması performans değerlendirme sisteminin etkin çalışmasının göstergesidir.”, “H_{2c}= Kurumumuzda kullanılmakta olan performans

değerlemenin amaçlarının tam olarak bilinmesi değerlendirme sistemine olumlu katkılar sağlar.” yan hipotezi doğrulanmıştır.) Alt hipotezlerin doğrulanması sonucunda ana hipotezimiz olan “ H_2 : Performans değerlendirme sisteminde çalışan düşüncelerine yer verilmesi performans değerlemenin etkinliğini artırır” hipotezini doğrulanmaktadır. Yani hipotezimiz kabul edilir.

Çalışan düşüncelerine yer vererek hazırlanan performans değerlendirme sistemleri, çalışanların daha hakkaniyetli değerlendirilmesine, sistemin adil çalışmasına ve performans değerlendirme sisteminin amaçlarının çalışanlar tarafından daha kolay anlaşılacağına yardım eder. Bütün bu oluşumlar performans değerlemesinin etkin çalışmasına katkılar sağlayacaktır.

Yine analiz sonuçlarında Beta değerlerine bakıldığında performans değerlemede hakkaniyetli davranılması (beta= 0,388) performans değerlemenin etkinliğinde 1.derecede önemli, performans değerlemesinde amaçların açık olması (beta= 0,314) performans değerlemesinin etkinliğinde 2. derecede önemli ve performans değerlendirme sisteminin adil çalışması (beta=0,095) etkinlikte 3. derece önemli bağımsız değişken olduğu sonucuna varılmaktadır.

7.1.3 Güven – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bu analiz de çalışanların performans değerlendirme sistemine duydukları güvenin performans değerlendirme sisteminin etkinliği üzerinde etkili olup olmadığı sorgulanmaktadır. Söz konusu etkiyi ölçümlemede sisteme duyulan güven ve değerlendiriciye duyulan güven olmak üzere iki değişken kullanılmıştır. Söz konusu değişkenlerin frekans dağılımları ve çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 13-14 ve 15’te görülmektedir.

Tablo 13: Model – 3 (Güven – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı - %)

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme sisteminin genel olarak doğru sonuçlar üreten ölçümler yapıyor olması sisteme olan güvenimi artırır.	9,2	19,7	28,4	22,3	20,5
Değerleyiciler performans değerlendirme sistemine yeterince ilgi ve önem vermemektedirler.	13,8	20,7	15,9	25,0	24,6
Performans değerlendirme sonuçlarına şahsi çekişmelerin etki ettiğini düşünüyorum.	15,0	17,6	24,5	26,6	16,3
Benim performansımı değerlendirenleri, performans değerlendirme yapabilecekleri konusunda yeterli olmaması sisteme olan güvenimi azaltmakta.	14,9	19,1	26,8	24,3	14,9
Performans değerlendirmesi yapanların beni değerlendirmek için yeterli gözlem yaptıklarını düşünmüyorum.	16,0	20,3	24,7	23,8	15,2

Tablo 14: Model – 3 (Güven – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)

Pearson Korelasyon N= 233 Sig=0,000 (1-tailed)	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1- Performans Değerlemenin Etkinliği	2,76	1,18	1,000		
2- Sisteme Güven	2,79	1,25	0,62	1,000	
3- Değerleyiciye Güven	3,11	1,29	0,31	0,40	1,000

$\alpha = 0,01$ anlamlılık düzeyinde bütün korelasyon katsayıları anlamlıdır.

Tablo 15: Model – 3 (Güven – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)

	R ²	Düzeltilmiş R ²	F Değeri (Anova)	Beta	t değeri	p Değeri	D. W Testi
Güven	0,384	0,379	66,791 (sig=0,000)	1,051 (sabit terim)	5,755	0,000	1,707
-Sisteme Güven				0,071	1,185	0,237	
- Değerleyiciye Güven				0,585	9,795	0,000	

*p< 0,05

Tablo 14 ve 15'ten izlendiği üzere, güven – performans değerlendirme etkinliği ilişkisinin sorgulandığı değişkenler arasında korelasyon olmadığı görülmektedir. Bu durum Model – 3'de çoklu bağıntı probleminin olmadığını göstermektedir. Yine Anova

sonucuna bağılı olarak bakılan F değerine (66,791, $p < 0,05$) bakıldığında model-3'ün bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir. Yine Durbin Watson testine ait değerler (D.W 1,707) incelendiğinde modelde otokorelasyon olmadığı analiz sonucu tespit edilmiştir. R^2 değeri (0,38) bağımlı değişkenin %38'lik kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Yani güven, bağımlı değişkenindeki değişimin %38'i modele dahil edilen hakkaniyetli değerlendirme ve sistem adaleti değişkenleri tarafından açıklandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer %62'lik kısmın ise modele dahil edilmeyen diğer değişkenler tarafından açıklandığı düşünülmektedir. Model-3 için bu aşamaya kadar ifade edilen istatistiksel değerler, çoklu doğrusal regresyon analizini doğrulamakta, bulgular bir bütün olarak hem de ayrı ayrı değişkenler bazında model-3'ün anlamlı bir model olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Güvenin performans değerlemesinin etkinliğinde önemli bir faktör olduğu söylenebilir ama performans değerlendirme sisteminin etkinliğinin tamamına tek başına bu değişkenin etki ettiğini söylemek yanıltıcı olur.

Yine regresyon tablosunda model-3'in alt değişkenlerine baktığımızda değerlendirme sisteminin adaletli olması ($t=9,795$, $p < 0,05$) faktörünün performans değerlemenin etkinliği üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. (“ H_{3b} : Benim performansımı değerlendirenleri, performans değerlendirme yapabilecekleri konusunda yeterli görmemem sisteme olan güvenimi azaltmakta” yan hipotezi doğrulanmıştır.) Dolayısıyla firmalarda uygulanan performans değerlemesinde çalışanların güveninin gözetilmesi, performans değerlemenin etkinliğine olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu etki güven – performans değerlemesinin etkinliği alt boyutu için oluşturulan “ H_3 : Çalışanların değerleme sistemine güvenmeleri performans değerlemenin etkinliğini artırır” ana hipotezini doğrulamaktadır.

Model-3'de yer alan ve performans değerlemesinin etkinliğinde etkili olduğu belirlenen bağımsız değişkenlerden “ H_{3a} : Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme sisteminin genel olarak doğru sonuçlar üreten ölçümler yapıyor olması sisteme olan güvenimi artırır” hipotezi doğrulanmamıştır. Bu hipotezin doğrulanamamasının olası nedenleri arasında kurumda uygulanan performans değerlemenin çalışanlar tarafından doğru sonuçlar üretmediğine olan inançtır.

7.1.4 Katılım – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Katılımın performans değerlemenin etkinliği üzerindeki etkisini incelemek üzere iki değişken analiz kapsamına alınmıştır. Kurumlarda performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik çalışanlara önerilerde bulunma fırsatının verilmesinin değerlendirilmesinin etkinliğine olan katkısı ve çalışanın değerlendirileceği performans kriterlerinin belirlenmesi sürecinde katılımının sağlanmasının performansına etkileri bağlamında modele iki bağımsız değişken dahil edilmiştir. İfadelerle ilgili frekans dağılımları ve çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 16, 17 ve 18’de görülmektedir.

Korelasyon katsayılarının genel olarak 0,80’nin altında olduğu noktasından hareketle, model 4’te çoklu bağıntı probleminin olmadığı, F değerinden (54,616, $p<0,05$) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ve D.W test istatistiğinden (1,816) ise analizde otokorelasyon olmadığı sonucuna varılmaktadır. Bu veriler Model-4’ün iyi bir model olduğuna işaret etmektedir. Diğer taraftan R^2 değeri (0,33) bağımlı değişkenin (performans değerlendirilmesinin etkinliği) %33’ünün model-4’te yer alan bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 16: Model – 4 (Katılım – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı - %)

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumumuzda performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik bütün çalışanlara önerilerde bulunma fırsatı verilmesi performans değerlemenin etkin işlediğine işarettir.	18,8	18,4	4,8	45,2	12,8
Değerlendirileceğim performans kriterlerinin belirlenmesi sürecinde fikrimin alınmış olması performansıma olumlu katkı sağlar.	18,8	12,9	11,6	51,2	5,6
Kurumumuzda çalışanların performans değerlendirme sistemine katkıda bulunmaları teşvik edilmektedir.	20,9	22,2	23,5	22,6	10,7
Görüşlerimizin alındığı performans değerlendirme çalışmalarını daha inandırıcı bulurum.	18,4	11,1	20,5	30,3	19,7

Tablo 17: Model – 4 (Katılım – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)

Pearson Korelasyon N= 233 Sig=0,000 (1-tailed)	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1- Performans Değerlemenin Etkinliği	2,76	1,18	1,000		
2- Öneride Bulunma	2,79	1,30	0,49	1,000	
3- Kriterlerin Belirlenmesinde Katılım	2,51	1,25	0,55	0,65	1,000

$\alpha = 0,01$ anlamlılık düzeyinde bütün korelasyon katsayıları anlamlıdır.

Tablo 18: Model – 4 (Katılım – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)

	R ²	Düzeltilmiş R ²	F Değeri (Anova)	Beta	t değeri	p Değeri	D. W Testi
Katılım	0,330	0,324	54,616 (sig=0,000)	1,189 (sabit terim)	7,110	0,000	1,816
- Öneride Bulunma				0,234	3,218	0,001	
- Kriterlerin Belirlenmesinde Katılım				0,394	5,422	0,000	

*p< 0,05

Katılım – performans değerlemesinin etkinliğini sorgulayan ifadelerin frekans dağılımlarına bakıldığında katılımcıların yarısından fazlası, değerlendirileceği performans kriterlerinin belirlenmesi sürecinde fikirlerinin alınmış olmasının performanslarına olumlu katkılar sağlayacağını belirtmektedirler. Diğer bir ifade ile katılımın performans değerlendirmesinin etkin işleminde olumlu katkıları olduğu görülmektedir.

Yine regresyon tablosunda model-4'te yer alan parametrelerin anlamlılık testlerine bakıldığında öneride bulunmayı ifade eden değişkenin ($t=3,218$, $p<0,05$), ve kriterlerin belirlenmesinde katılımı ifade eden değişkenin ($t= 5,422$ $p<0,05$) anlamlı olduğu ve performans değerlemesinin etkinliğine olumlu şekilde etki ettiği görülmüştür. Model-4'ün altında bulunan (“ H_{4a} : Kurumumuzda performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik bütün çalışanlara önerilerde bulunma fırsatı verilmesi performans değerlemenin etkin işlediğine işarettir” ve “ H_{4b} : Değerlendirileceğim performans kriterlerinin belirlenmesi sürecinde fikrimin alınmış olması performansıma olumlu katkı sağlar” yan hipotezi doğrulanmıştır.) alt hipotezlerin doğrulanması sonucunda ana hipotezimiz olan “ H_4 : Performans değerlendirme sisteminde katılımcılığa yer verilmesi performans değerlemenin etkinliğini artırır” doğrulanmaktadır. Yani hipotezimiz kabul edilir.

Beta değerleri ise Kriterlerin belirlenmesinde çalışanların katılımının sağlanması (0,394) performans değerlemesinin etkinliğinde birinci derecede etkili iken, çalışanların performans değerlemesine yönelik önerilerde bulunmasının (0,234) ikinci derecede etkili olduğu görülmektedir.

7.1.5 Çalışan İş Uyumu – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bu analiz de çalışan – iş uyumunun performans değerlendirme sisteminin etkinliği üzerinde etkili olup olmadığı sorgulanmaktadır. Söz konusu etkiyi ölçümlemede iş tanımlarının belirginliği ve nitelik – iş uyumu olmak üzere iki değişken kullanılmıştır. Söz konusu değişkenlerin frekans dağılımları ve çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 19, 20 ve 21'de görülmektedir.

Tablo 19: Model – 5 (Çalışan İş Uyumu – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı - %)

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumumda yapacağım işin belirgin olması performansımı olumlu yönde etkilemektedir.	13,5	17,9	22,3	29,3	17,0
Kurumumda yaptığım iş niteliklerimle uyumludur.	12,5	17,2	16,8	35,3	18,1
Kurumumun benden ne istediğini net olarak biliyorum.	10,4	20,7	17,6	32,4	18,9

Tablo 20: Model – 5 (Çalışan İş Uyumu – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)

Pearson Korelasyon N= 233 Sig=0,000 (1-tailed)	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1- Performans Değerlemenin Etkinliği	2,76	1,18	1,000		
2- İş Tanımlarının Belirliliği	3,29	1,29	0,69	1,000	
3- Nitelik-İş Uyumu	2,51	1,29	0,33	0,33	1,000

$\alpha = 0,01$ anlamlılık düzeyinde bütün korelasyon katsayıları anlamlıdır.

Tablo 21: Model – 5 (Çalışan İş Uyumu – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)

	R ²	Düzeltilmiş R ²	F Değeri (Anova)	Beta	t değeri	p Değeri	D. W Testi
Çalışan İş Uyumu	0,139	0,131	17,722 (sig=0,000)	1,563 (sabit terim)	7,243	0,000	1,816
- İş Tanımlarının Belirliliği				0,194	2,256	0,025	
- Nitelik-İş Uyumu				0,213	2,478	0,014	

*p< 0,05

Korelasyon katsayılarının genel olarak 0,80'nin altında olduğu noktasından hareketle, model 5'te çoklu bağıntı probleminin olmadığı, F değerinden (17,722, p<0,05) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ve D.W test istatistiğinden (1,816) ise analizde otokorelasyon olmadığı sonucuna varılmaktadır. Bu veriler Model-5'in iyi bir model olduğuna işaret etmektedir. Diğer taraftan R² değeri (0,13) bağımlı değişkenin (performans değerlemesinin etkinliği) %13'ünün model-5'te yer alan bağımsız

değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu oran çok düşük çıkmaktadır. Bağımlı değişkeni modele dahil edilmeyen diğer değişkenler tarafından büyük oranda açıklandığı söylenebilir.

Çalışan iş uyumu – performans değerlemesinin etkinliğini sorgulayan ifadelerin frekans dağılımlarına bakıldığında katılımcıların yarısına yakını, çalışanların yapacakları işlerinin belirgin olması performansı olumlu yönde etkilemektedir. Yine aynı şekilde çalışanların yaptıkları iş ile niteliklerinin uyumlu olmasının performansa olumlu katkılar yapacağı belirtilmiştir. Bu sonuçlarla birlikte çalışan iş uyumunun sağlanması sonucunda kurumda uygulanacak performans değerlemesi daha etkin çalışacaktır.

Yine regresyon tablosunda model-5'te yer alan parametrelerin anlamlılık testlerine bakıldığında iş tanımlarının belirliliğini ifade eden değişkenin ($t=2,256$, $p<0,05$), ve nitelik - iş uyumunu ifade eden değişkenin ($t= 2,478$ $p<0,05$) anlamlı olduğu ve performans değerlemesinin etkinliğine olumlu şekilde etki ettiği görülmüştür. Model-5'in altında bulunan (“ H_{5a} : Kurumumda yapacağım işin belirgin olması performansımı olumlu yönde etkilemektedir.” ve “ H_{5b} : Kurumumda yaptığım iş niteliklerimle uyumludur” yan hipotezi doğrulanmıştır.) alt hipotezlerin doğrulanması sonucunda ana hipotezimiz olan “ H_5 : Çalışan – iş uyumunun sağlanması performans değerlemenin etkinliğini artırır.” doğrulanmaktadır. Yani hipotezimiz kabul edilir.

Beta değerleri ise çalışanların nitelikleri ile işlerinin uyumu (2,478) performans değerlemesinin etkinliğinde birinci derecede etkili iken, iş tanımlarının belirliliğinin (2,256) ikinci derecede etkili olduğu görülmektedir.

7.1.6 Geribildirim – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Geribildirim performans değerlemesinin etkinliği üzerindeki etkisini incelemek üzere üç değişken analiz kapsamına alınmıştır. Uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi sayesinde performansın hangi yönlerde geliştirilmesi gerektiğine karar verilmesi, var olan performans değerlendirme sisteminin iş anlayışına katkısı ve performans değerlendirme sonucunda yapılan geribildirimlerin beceri artışına olan katkısı bağlamında modele üç bağımsız değişken dahil edilmiştir. İfadelerle ilgili

frekans dağılımları ve çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 22, 23 ve 24’te görülmektedir.

Tablo 22: Model – 6 (Geribildirim – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı - %)

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi sayesinde performansımı hangi yönlerde geliştirmem gerektiğine karar verebilmekteyim.	28,8	20,7	6,3	20,3	23,9
Var olan performans değerlendirme sisteminden edindiğim performansıma dönük bilgiler iş anlayışımın gelişimine katkı sağlamaktadır.	23,5	17,5	8,2	17,8	33,0
Son performans değerlendirme sonuçlarının bana bildirilmesi ast ve üstlerle olan iletişimimi geliştirmektedir.	22,1	22,1	28,8	16,7	10,4
Performans sonuçları ile ilgili yöneticimle görüşmeler yapmamız yöneticimle ilişkiyi olumlu yönde geliştirdi.	19,7	19,2	29,3	21,8	10,0
Performans değerlendirme sonuçları neticesinde bana yönelik yapılan geribildirimlerin becerime olumlu yönde katkı sağlamaktadır.	16,7	22,5	9,3	25,1	26,4

Tablo 23: Model – 6 (Geribildirim – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)

Pearson Korelasyon N= 233 Sig=0,000 (1-tailed)	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
1- Performans Değerlemesinin Etkinliği	2,76	1,18	1,000			
2- Bilgi Aktarımı	2,54	1,27	0,67	1,000		
3- İş Anlayışında Gelişme	2,70	1,24	0,58	0,65	1,000	
4- Beceri Artışı	2,87	1,22	0,40	0,51	0,50	1,000

$\alpha = 0,01$ anlamlılık düzeyinde bütün korelasyon katsayıları anlamlıdır.

Tablo 24: Model – 6 (Geribildirim – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)

	R ²	Düzeltilmiş R ²	F Değeri (Anova)	Beta	t değeri	p Değeri	D. W Testi
Geribildirim	0,505	0,498	69,417 (sig=0,000)	0,82 (sabit terim)	4,950	0,000	1,837
- Bilgi Aktarımı				0,528	7,929	0,000	
- İş Anlayışında Gelişme				0,242	3,592	0,000	
Beceri Artışı				0,004	0,070	0,944	

*p< 0,05

Geribildirim – performans değerlemesinin etkinliğini sorgulayan ifadelerin frekans dağılımlarına bakıldığında katılımcıların yarısına yakını, uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi sayesinde performanslarını hangi yönlerde geliştirmesi gerektiğine karar verebilmektedir. Yine aynı şekilde katılımcıların var olan performans değerlendirme sisteminden edindiği performansa dönük bilgiler iş anlayışının gelişimine katkı sağladığı görülmektedir.

Korelasyon katsayılarının genel olarak 0,80'nin altında olduğu noktasından hareketle, model 6'da çoklu bağıntı probleminin olmadığı, F değerinden (69,417 p<0,05) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ve D.W test istatistiğinden (1,837) ise analizde otokorelasyon olmadığı sonucuna varılmaktadır. Bu veriler Model-6'nın iyi bir model olduğuna işaret etmektedir. Diğer taraftan R² değeri (0,50) bağımlı değişkenin (performans değerlemesinin etkinliği) %50'sinin model-6'da yer alan bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımlı değişkeninin %50'sini de modele dahil edilmeyen diğer değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir.

Yine regresyon tablosunda model-6'nın alt değişkenlerine baktığımızda geribildirim sürecinde bilgi aktarımı (t=7,929, p<0,05) faktörünün ve geribildirim sürecinin iş anlayışını geliştirmesinin (t=3,592, p<0,05) performans değerlemesinin etkinliği üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. (“H_{6a}: Uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi sayesinde performansımı hangi yönlerde geliştirmem gerektiğine karar verebilmekteyim” ile “H_{6b}: Var olan performans değerlendirme sisteminden edindiğim performansıma dönük bilgiler iş anlayışının gelişimine katkı sağlamaktadır” yan hipotezleri doğrulanmıştır.) Dolayısıyla firmalarda uygulanan

performans değerlemesinin sonuçlarının çalışanlara iletilmesindeki etkin işleyen geribildirim süreci, performans değerlemenin etkinliğine olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu etki geribildirim – performans değerlemesinin etkinliği alt boyutu için oluşturulan “**H₆: Geribildirim sürecinin işleme performansı değerlemenin etkinliğini artırıcı yönde katkı sağlar**” ana hipotezini doğrulamaktadır.

Beta değerleri ise bilgi aktarımı (0,528) performans değerlemesinin etkinliğinde birinci derecede etkili iken, iş anlayışında gelişme (0,242) ikinci derecede etkili, beceri artışının ise (0,07) üçüncü dereceden etki olduğu görülmektedir

7.1.7 İ.K Skorkart – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 25: Model – 7 (İ.K Skorkart – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Soru Grubu Frekans Dağılımı - %)

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Performans değerlendirme zamanlarında niteliklerimi ve performansımı belirten skor kartlarının tutulması performansıma olumlu yönde etki eder.	14,1	18,9	10,6	29,5	26,9
Performans skor kartlarında sayısal verilerin yanında sayısal olmayan verilerin (işgören morali, motivasyon, tutumlar, güven... vb) yer alması iş tatminimi artırır .	14,0	12,3	11,8	28,1	33,8

Tablo 26: Model – 7 (İ.K Skorkart – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları)

Pearson Korelasyon N= 233 Sig=0,000 (1-tailed)	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1- Performans Değerlemenin Etkinliği	2,76	1,18	1,000		
2- Performans Artışı	3,03	1,21	0,45	1,000	
3- Tatmininde Artış	3,11	1,19	0,44	0,64	1,000

$\alpha = 0,01$ anlamlılık düzeyinde bütün korelasyon katsayıları anlamlıdır.

Tablo 27: Model – 7 (İ.K Skorkart – Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları)

	R ²	Düzeltilmiş R ²	F Değeri (Anova)	Beta	t değeri	p Değeri	D. W Testi
İ.K Skorkart	0,244	0,237	69,417 (sig=0,000)	1,134 (sabit terim)	5,434	0,000	1,595
- Performans Artışı				0,287	3,740	0,000	
-Tatmininde Artış				0,258	3,365	0,001	

*p< 0,05

İ.K skorkartın performans değerlemenin etkinliği üzerindeki etkisini incelemek üzere iki değişken analiz kapsamına alınmıştır. Performans değerlendirme zamanlarında niteliklerin ve performansın belirtildiği skor kartlarının tutulmasının performansa etkileri ve performans skor kartlarında sayısal verilerin yanında sayısal olmayan verilerin (işgören morali, motivasyon, tutumlar, güven... vb) yer almasının performans değerlemeden duyulan tatmine etkileri bağlamında modele iki bağımsız değişken dahil edilmiştir. İfadelerle ilgili frekans dağılımları ve çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları tablo 25 – 26 ve 27’de görülmektedir.

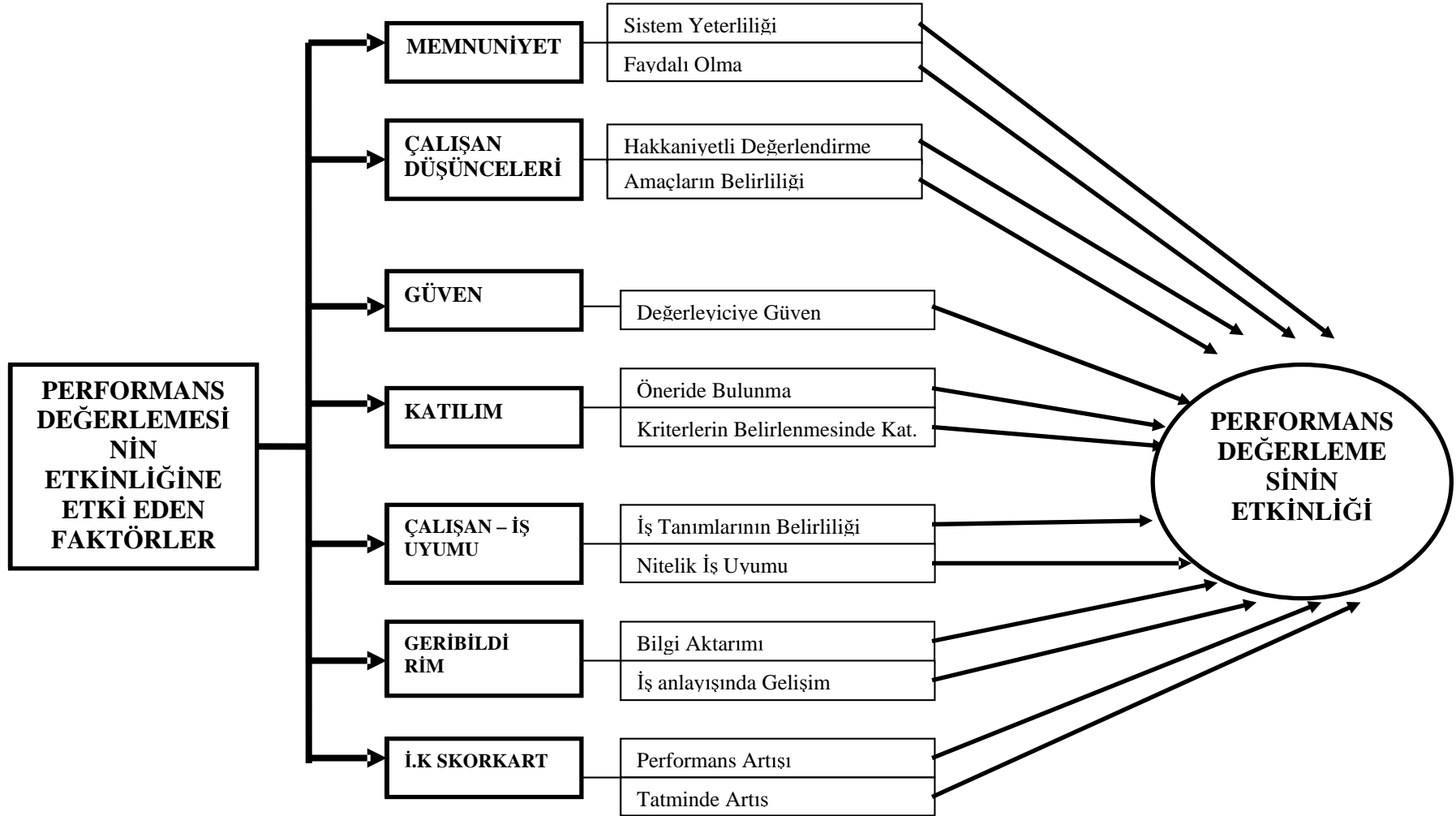
Korelasyon katsayılarının genel olarak 0,80’nin altında olduğu noktasından hareketle, model 7’de çoklu bağıntı probleminin olmadığı, F değerinden (69,417 p<0,05) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ve D.W test istatistiğinden (1,595) ise analizde otokorelasyon olmadığı sonucuna varılmaktadır. Bu veriler Model-7’nin iyi bir model olduğuna işaret etmektedir. Diğer taraftan R² değeri (0,24) bağımlı değişkenin (performans değerlemesinin etkinliği) %24’ünün model-7’de yer alan bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu oran düşük çıkmıştır. Bağımlı değişkenin büyük bir oranının modele dahil edilmeyen değişkenler tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır.

İ.K skorkart – performans değerlemesinin etkinliğini sorgulayan ifadelerin frekans dağılımlarına bakıldığında katılımcıların yarısından fazlası, değerlendirme sürecinde kendileri ile ilgili tutulan skor kartlarının performanslarına ve performanstan duyacakları tatmine olumlu katkılar yapacağını belirtmiştir. Bu bağlamda İ.K skor kartların performans değerlendirilmesinin etkinliğine olumlu katkılar sağlayacağı düşünülebilir. Yine regresyon tablosunda model-7’de yer alan parametrelerin anlamlılık testlerine bakıldığında i.k skorkartlarının performansı artırdığını ifade eden değişkenin

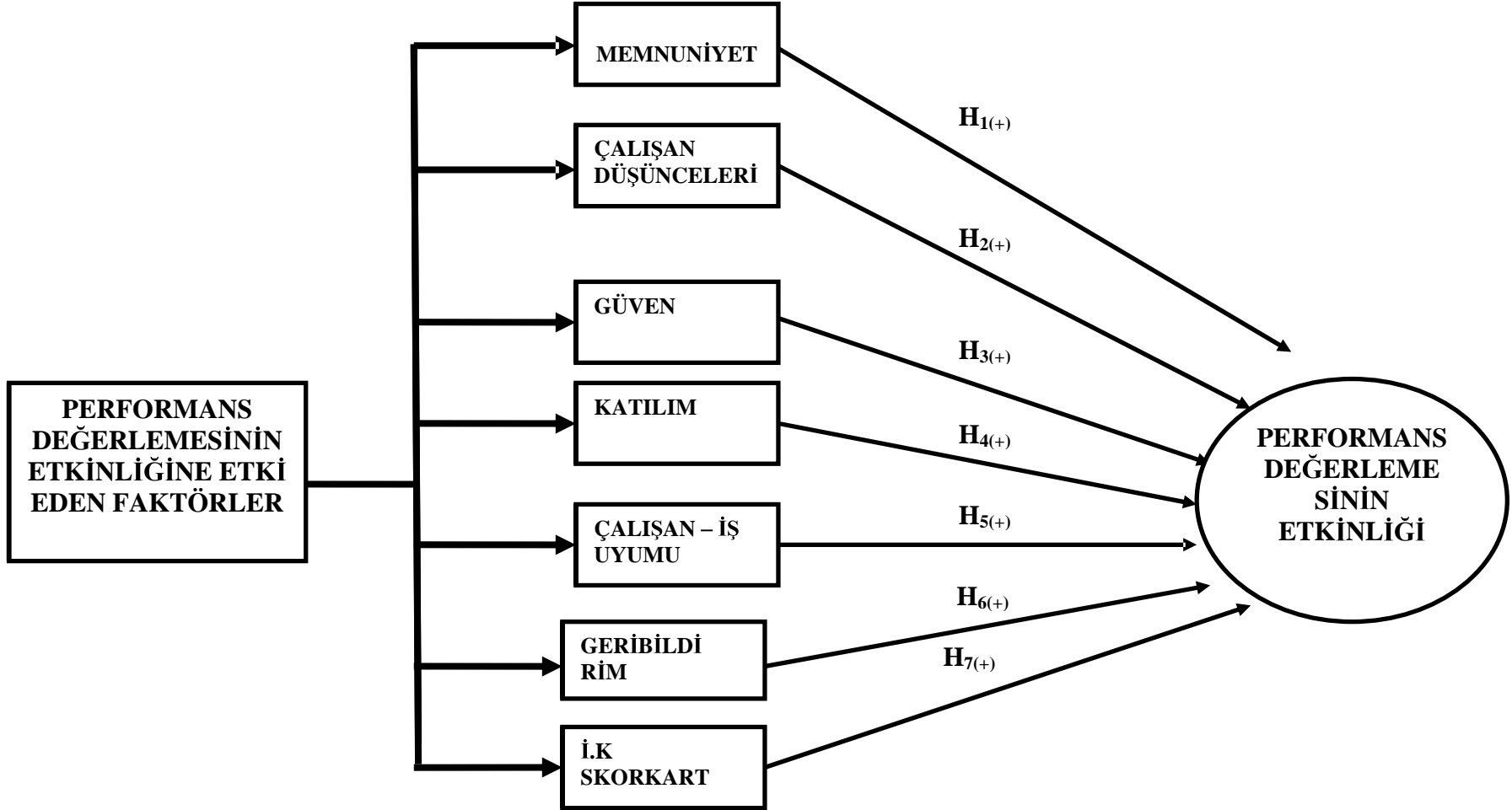
($t=3,740$, $p<0,05$), ve i.k skorkartın değerlemeden duyulan tatmine olan etkisi değişkenin ($t= 3,365$, $p<0,05$) anlamlı olduğu ve performans değerlemesinin etkinliğine olumlu şekilde etki ettiği görülmüştür. Model-7'nin altında bulunan (“ H_{7a} : Performans değerlendirme zamanlarında niteliklerimi ve performansımı belirten skor kartlarının tutulması performansıma olumlu yönde etki eder” ve “ H_{7b} : Performans skor kartlarında sayısal verilerin yanında sayısal olmayan verilerin (işgören morali, motivasyon, tutumlar, güven... vb) yer alması performans değerlemeden tatminimi artırır) alt hipotezlerin doğrulanması sonucunda ana hipotezimiz olan “**H₇: İ.K Skorkartın** işlemei performans değerlemenin etkinliğine olumlu yönde katkı sağlar” doğrulanmaktadır. Yani hipotezimiz kabul edilir.

Beta değerleri ise i.k skor kartlarının performans artışında önemli bir faktör olması (0,287) performans değerlemesinin etkinliğinde birinci derecede etkili iken, i.k skorkartın performans değerlemeden duyulan tatminin artışında (0,258) ikinci derecede etkili olduğu görülmektedir.

Daha önce belirtildiği üzere, araştırmada esas alınan ana model (şekil 3) 7 alt modele ayrılarak analize tabi tutulmuştur. Burada hangi değişkenlerin performans değerlemesinin etkinliğinde etkili olduğu, hangilerinin etkili olmadığı, etkili değişkenlerin görece önem dereceleri analizler ile tespit edilmiştir. Ayrıca oluşturulan her bir alt modelin, bağımlı değişkeni açıklamada yeterli olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle yapılan analizler sonucunda performans değerlemesinin etkinliği bağımlı değişkeni üzerinde etkili olduğu görülen değişkenlerin yer aldığı nihai modele ulaşılmıştır. Ana modelde yer alan 17 değişkenden 13 değişkenin performans değerlemesinin etkinliğinde etkili olduğu görülmüştür. Söz konusu etkili olan bağımsız değişkenlerin daha sonraki performans değerlendirme süreçlerinde dikkate alınması, değerlemenin daha etkin olarak yapılmasına büyük katkılarda bulunacaktır. Ulaşılan nihai model şekil 4'te görülmektedir.



Şekil 4: Araştırma Sonunda Ulaşılan Model



Şekil 5: Araştırmanın Ana Hipotezleri Test Sonuçları

8. BAĞIMSIZ İKİ ÖRNEK *t* TESTİ ANALİZ SONUÇLARI

Araştırmamızda yer alan her bağımsız değişkenler için performans değerlemesinin etkinliğinin algılanmasında cinsiyet bağlamında gruplar arasında farklılıkların olup olmadığı analiz edilmiştir. Genel anlamada *t* testi, iki örneklem grup arasında farklılık olup olmadığını araştırmada kullanılan bir analizdir. Araştırmanın bu kısmında performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörleri (memnuniyet, çalışan düşünceleri, güven, katılım, çalışan – iş uyumu, geribildirim, i.k skorkart) algılamada cinsiyetler arasında bir farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir. Örneklerin birbirinden bağımsız olarak seçilmesi, anakütlelerin normal dağılması, verilerin eşit aralıklı olması ve varyansların birbirine eşit olması halinde bu test kullanılmaktadır.

Tablo 28: Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörler Algısının Cinsiyet İtibariyle Farklılığına İlişkin *t* Testi Sonuçları

CİNSİYET Levene's Test $p < 0,05$		N	Standart Sapma	Ort.	F Değeri	p Değeri	t Değeri	Sig. (2- tailed)
MEMNUNİYET	Bayan	170	1,111	2,48	0,266	0,607	<u>2,480</u>	<u>0,014</u>
	Erkek	60	1,097	3,49				
ÇALIŞAN DÜŞÜNCELERİ	Bayan	166	3,200	3,0	3,066	0,081	<u>3,657</u>	<u>0,000</u>
	Erkek	55	2,653	3,4				
GÜVEN	Bayan	170	0,920	2,76	0,120	0,730	<u>2,452</u>	<u>0,015</u>
	Erkek	60	0,889	3,09				
KATILIM	Bayan	170	1,080	2,59	0,037	0,847	<u>2,249</u>	<u>0,025</u>
	Erkek	60	1,043	2,95				
ÇALIŞAN – İŞ UYUMU	Bayan	169	1,097	2,96	1,362	0,244	<u>2,368</u>	<u>0,019</u>
	Erkek	59	1,118	3,36				
GERİBİLDİRİM	Bayan	170	0,988	2,55	0,069	0,793	1,473	0,145
	Erkek	59	1,004	2,77				
İ.K SKORKART	Bayan	165	1,208	3,13	2,899	0,090	1,280	0,170
	Erkek	59	1,039	2,90				

Tablo 28’de performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörleri algılamada, bayan ve erkek bazında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ile ilgili verileri içermektedir. Tabloda yer alan veriler incelendiğinde performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörlerden memnuniyet (t=2,840, sig=0,014), çalışan düşünceleri (t=3,657, sig=0,000), güven (t=2,452, sig=0,015), katılım (t=2,249, sig=0,025) ve çalışan – iş uyumu (t=2,360, sig=0,019) algılama ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Yine geribildirim (t=1,473, sig=0,145) ile i.k skorkartı (t=1,280, sig=0,170) algılama ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 29: Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörler Algısının Firmalar İtibariyle Farklılığına İlişkin *t* Testi Sonuçları

CİNSİYET Levene’s Test p<0,05		N	Ortalama	F Değeri	p Değeri	t Değeri	Sig. (2-tailed)
MEMNUNİYET	A firması	137	2,821	1,792	0,182	0,365	0,715
	B firması	99	2,767				
ÇALIŞAN DÜŞÜNCELERİ	A firması	130	3,930	6,799	0,010*	<u>1,855</u>	<u>0,050</u>
	B firması	96	3,208				
GÜVEN	A firması	137	3,537	3,058	0,005*	<u>0,503</u>	<u>0,015</u>
	B firması	99	2,975				
KATILIM	A firması	137	2,944	0,132	0,717	1,207	0,229
	B firması	99	2,774				
ÇALIŞAN – İŞ UYUMU	A firması	134	3,594	0,417	0,519	<u>5,615</u>	<u>0,000</u>
	B firması	99	2,805				
GERİBİLDİRİM	A firması	135	2,684	0,011	0,980	-0,723	0,470
	B firması	99	2,781				
İ.K SKORKART	A firması	130	3,176	2,061	0,152	1,702	0,090
	B firması	99	2,929				

Tablo 29 performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörleri algılamada, firmalar bazında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ile ilgili verileri içermektedir. Tablo 29'da yer alan veriler incelendiğinde performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörlerden çalışan düşüncelerini ($t=1,855$ sig=0,05), güveni ($t=0,503$ sig=0,015) ve çalışan – iş uyumunu ($t=5,615$ sig=0,000) algılamada firmalar arasında farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Memnuniyet, katılım, geribildirim ve i.k skorkartı algılamada firmalar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında A firmasında çalışanların düşüncelerine (N= 3,93) performans değerlemesinde B firmasına nazaran (N=3,20) daha fazla yer vermekte. A firmasındaki çalışanlar (N=3,53) B firmasındaki çalışanlara (N=2,97) nazaran performans değerlendirme sistemlerine daha çok güveniyorlar. Yine A firması çalışanlarını niteliklerine göre işe yerleştirmede (N=3,59) B firmasından daha başarılı (N=2,80) olduğu görülmektedir.

9. TEK YÖNLÜ ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI

Anova analizi yapılmadan önce teste yer alan bağımlı değişkene ait ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçme düzeyine sahip olması, bağımlı değişken üzerinde etkisi araştırılan faktörün normal dağılıma sahip olması, örneklemelerin birbirinden bağımsız olması ve bağımlı değişkene ait varyansların her bir örneklem için eşit olması bu testin temel varsayımlarındandır. Anova testi sonuçları sadece, karşılaştırma yapılan gruplar (3 veya daha fazla sayıda olabilir) arasında herhangi bir farkın olup olmadığını göstermekle beraber, bu farklılığa sebep olan grubun hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı konusunda bilgi vermektedir.³²⁹

Anova analizinden sağlıklı veriler elde edebilmek için birkaç hususu göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Verileri değerlendirmeden önce varyansların homojenliği testine bakılmalıdır. Eğer varyanslar homojen ise tek yönlü Anova için dikkate alınan varsayımların tamamının sağlandığı kabul edilmektedir. Analizde $p>0,05$ düzeyinde bir sonuç varyansların homojen olduğunu göstermektedir.

³²⁹ Altunışık, a.g.e., s.183

Araştırmamızda tek yönlü Anova testi, performans değerlendirmesinin etkinliğine etki eden faktörlerin algılanmalarının, kıdem ve yaş açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacı ile uygulanmıştır. Bu uygulamada, öncelikle homojenite testi yapılmış, sadece varyansları homojen olan değerler dikkate alınarak gerekli bulgulara yer verilmiştir. Diğer bir ifade ile p değeri 0,05'ten büyük olan değişkenler dikkate alınarak analiz yapılmıştır. Varyansları homojen olmayan değerler, güvenilir sonuçlar sağlamayacağı için analiz dışı bırakılmıştır.

9.1 Çalışanların Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörleri Algılamalarının Kıdem İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

Tablo 30: Varyansların Homojenliği Testi (Kıdem)

	Levene İstatistiği	df1	df2	p değeri
Memnuniyet	3,479	4	222	0,009
Katılım	0,656	4	222	0,623*
Güven	1,237	4	222	0,296*
Çalışan – iş uyumu	1,685	4	220	0,154*
Geribildirim	1,063	4	221	0,376*
İ.K skorkart	0,790	4	216	0,533*
Çalışan düşünceleri	2,235	4	213	0,066*

*p>0,05

Tablo 30'da görüldüğü üzere memnuniyet - performans etkinliği ilişkisi (0,009<0,005) ile ilgili analiz sonuçlarında varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Bu sonuç bu değişken ile ilgili Anova analizi yapılmasının uygun olmayacağı şeklindedir. Bu sebeple bu değişken analiz dışı tutulmuştur.

Tablo 31: Çalışanların Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörleri Algılamalarının Kıdem İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	F	p değeri
Katılım	7,237	<u>0,000</u> *
Güven	2,888	<u>0,023</u> *
Çalışan – iş uyumu	2,329	0,057
Geribildirim	3,230	<u>0,013</u> *
İ.K skorkart	2,218	0,068
Çalışan düşünceleri	4,744	<u>0,001</u> *

Tablo 31’de Anova analizinin sonuçları görülmektedir. Çalışanların performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörleri algılamada kıdem itibari ile bazı değişkenler arasında bir farklılık görülmektedir. Bunlar katılım, güven, geribildirim ve çalışan düşünceleri değişkenlerinde gerçekleşmiştir. Anlamli farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığına ilişkin sonuçlara ulaşmada Tukey b testleri yardımcı olmaktadır. Bu testin sonuçları da bize çalışanlarda kıdem yılı artıçça çalışanlar katılımın, güvenin, geribildirim ve çalışan düşüncelerinin performans değerlemesinin etkinliğine daha az etkide bulduklarını düşünmektedirler. Çalışan – iş uyumu ve i.k skorkart uygulamaları ile performans değerlemesinin etkinliği arasında kıdeme göre anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

9.2 Çalışanların Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörleri Algılamalarının Yaş İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

Tablo 32: Varyansların Homojenliği Testi (Yaş)

	Levene İstatistiği	df1	df2	p değeri
Memnuniyet	0,024	3	223	0,995*
Katılım	1,110	3	223	0,346*
Güven	0,382	3	223	0,766*
Çalışan – iş uyumu	0,513	3	221	0,675*
Geribildirim	0,774	3	214	0,973*
İ.K skorkart	0,049	3	222	0,510*
Çalışan düşünceleri	0,076	3	217	0,986*

*p>0,05

Tablo 32'ye bakıldığında ise tüm değişkenlerin varyanslarının homojen olduğu görülmektedir. Bu nedenle tüm değişkenler ile ilgili olarak Anova analizinin yapılması için gerekli şartlar oluşmuştur. Tüm değişkenler Anova analizine tabi tutulabilir.

Tablo 33: Çalışanların Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörleri Algılamalarının Yaş İtibari İle Farklılığını Test Eden Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	F	p değeri
Memnuniyet	1,743	0,141
Katılım	1,559	0,186
Güven	0,272	0,896
Çalışan – iş uyumu	0,730	0,572
Geribildirim	1,057	0,379
İ.K skorkart	1,248	0,292
Çalışan düşünceleri	0,733	0,570

p<0,05

Tablo 33 çalışanların, performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörleri algılamalarının yaş itibari ile farklılığını test eden tek yönlü Anova analizi sonuçlarını göstermektedir. Tüm değişkenlerde p değerleri 0,005'ten büyük çıktığı için çalışanların performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörleri algısında yaş itibari ile anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Artan rekabet koşulları ve gelişen teknoloji ile işletmeler, yüksek miktarda verimlilik, etkinlik ve etkililik düzeylerine ulaşmak için insan kaynaklarının performansını artırmaya gayret etmektedir. Bu bağlamda örgütler, en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki işgörene kadar tüm çalışanların belirli bir standardın üzerinde başarı göstermeleri ve kendilerini sürekli olarak yenilemelerini hedefler. İşletmenin başarısının devamı, üyelerinin üstün performans göstermelerine ve performanslarının değerlendirilmesine bağlıdır.

Performans değerlendirme sistemi çok uzun yıllardan beri literatürde yer alan ve aynı zamanda organizasyonların sürekli gündeminde olan önemli konulardandır. İşletmeler için hep dinamik bir süreç olma yönüyle de ayrı bir öneme sahiptir. Özellikle son yıllarda çıkarılan yasalar ve rekabet ortamının gereği olarak, performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde uygulanması büyük bir önem taşımaya başlamıştır. 4857 sayılı iş kanununun 18. maddesi gereğince işveren işgörenin işine performans düşüklüğünden dolayı son verdiğinde, performans düşüklüğüne ait somut kanıtlar ortaya koyması gerekmektedir. Bu düzenleme organizasyonları performans değerlemeyi daha etkin yapmaya teşvik etmektedir. Değerleme sonucunda çalışan verimsizliği somut bir şekilde ortaya konulduğunda fesih sebebi sayılacaktır. Performans değerlendirme ile organizasyonların yasal bir sorumlulukları bulunmamaktadır. Ancak organizasyonların başarısında önemli bir yönetim tekniğidir.

Bu çerçevede performans değerlemesi ile ilgili genel bilgiler ve performans değerlemenin önemine yönelik bilgiler birinci bölümde verilmiştir.

Performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörler ikinci bölümde sorgulanmıştır. Performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörlerden çalışan ile ilgili faktörler (çalışan memnuniyeti, çalışan düşünceleri, çalışanların işletmeye güveni, katılımçılık, geribildirim, i.k skorkart, çalışan – iş uyumu), teknik faktörler, yönetsel ve diğer faktörler literatür desteği ile açıklanmaya çalışılmıştır. Her iki bölümde teorik olarak irdelenmeye çalışılan konuların uygulamadaki yansımalarını görmek amaçlı, hizmet sektöründe faaliyet gösteren iki firmanın 236 çalışanı üzerinde alan araştırması

gerçekleştirilmiştir. Bulgular ışığında alana yapılan katkılar bu bağlam çerçevesinde değerlendirmeye alınmıştır.

Çalışan memnuniyetini, çalışan düşüncelerini, çalışanların işletmeye güvenini, katılımcılığı, çalışan – iş uyumunu, geribildirim sistemini ve i.k skorkartı dikkate alarak hazırlanan performans değerlendirme sistemlerinin daha etkin çalıştığı uygulama ile desteklenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda performans değerlemesinin etkinliğine etki eden ilk bulgunun, **çalışan memnuniyetini** dikkate alarak kurulan performans değerlendirme sisteminin etkin çalışacağı yönündedir. Performans değerlemesinin memnuniyeti dikkate alması, sistemin yeterliliğine katkılar sağlarken sistemden daha fazla yararlanması sonucunu da doğurmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminde **çalışan düşüncelerinin** dikkate alınması ve bunlara sistemde yer verilmesinin, performans değerlemenin etkinliğine olumlu katkılar sağladığı görülmektedir. Çalışanlar, düşüncelerinin yer verildiği performans değerlendirme sisteminde daha adil değerlendirildiklerini düşünmektedirler. Bununla birlikte performans değerlendirme sisteminin amaçları da, çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılmaktadır.

Çalışmada ortaya çıkan diğer bir önemli alt sonuç, **güvenin** performans değerlendirmesinin etkinliğini artıran bir faktör olması yönündedir. Söz konusu etkiyi ölçümlemede sisteme duyulan güven ve değerleyiciye duyulan güven olmak üzere iki değişken kullanılmıştır. Özellikle değerleyicinin performans değerlendirme konusunda yeterli ve objektif olmasının performans değerlemesinin etkinliği artırıcı yönde rol oynadığı söylenebilir. Bu kapsamda dikkate alınan iki değişkenden birinin (değerleyiciye güven) performans değerlemesinin etkinliğine olumlu şekilde yansıdığı görülmektedir.

Araştırma verileri, **katılımın** performans değerlemesinin etkinliğini artırıcı yönde katkı sağladığı önerisini doğrulamıştır. Katılımın performans değerlemenin etkinliği üzerindeki etkisini incelemek üzere iki değişken analiz kapsamına alınmıştır. Kurumlarda performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik çalışanlara önerilerde bulunma fırsatının verilmesinin değerlemenin etkinliğine olan katkısı ve çalışanın değerlendirileceği performans kriterlerinin belirlenmesi sürecinde katılımının

sağlanmasının performansına etkileri şeklindedir. Çalışmada, çalışanların öneride bulunmaları ile performans değerlemede kriterlerin belirlenmesinde katılımlarının sağlanmalarının, performans değerlemenin etkin işlemesine olumlu şekilde yansıdığı görülmüştür.

Yapılan analizler sonucunda ulaşılan alt sonuçlardan bir tanesi de **çalışan – iş uyumu**, yani çalışanların niteliklerinin yaptıkları işleri ile uyumlu olmasıyla ilgilidir. Çalışanın niteliklerine uygun işi yapıyor olması çalışanın performansına olumlu etki yaptığı gibi, çalışana uygulanacak performans değerlendirme sisteminin etkinliğini de artırır. Bu anlamda çalışan – iş uyumunun performans değerlendirme sisteminin etkinliğine katkısını ölçümlmek için iş tanımlarının belirginliği ve nitelik – iş uyumu olmak üzere iki değişken kullanılmıştır. Her iki değişkenin de performans değerlemenin etkinliğine olumlu şekilde yansıdığı görülmektedir.

Performans değerlemenin etkinliğinde önemli rol oynayan değişkenlerden bir tanesinin de **geribildirim** olduğu yapılan analizler sonucunda anlaşılmıştır. Etkili işleyen geribildirim sistemi performans değerlendirme sisteminin etkinliğini artırıcı yönde rol oynamaktadır. Geribildirim performans değerlemesinin etkinliği üzerindeki etkisini incelemek üzere üç değişken analiz kapsamına alınmıştır. Bunlardan bilgi aktarımı ve iş anlayışında gelişmenin performans değerlemenin etkinliğine olumlu şekilde yansıdığı görülürken, beceri artışına aynı etkiyi yapmadığı verilerle ortaya konulmuştur.

Çalışanlarla ilgili sayısal verilerin yanında sayısal olmayan verilerinde kayıt altına alınması (**i.k skorkart**) ve performans değerlendirme sisteminde bu verilerden yararlanılması sistemin etkinliğine olumlu şekilde yansımaktadır. İ.K skorkartın performans değerlemenin etkinliği üzerindeki etkisini incelemek üzere iki değişken analiz kapsamına alınmıştır. Performans değerlendirme zamanlarında niteliklerin ve performansın belirtildiği skor kartlarının tutulmasının performansa etkileri ve performans skor kartlarında sayısal verilerin yanında sayısal olmayan verilerin (işgören morali, motivasyon, tutumlar, güven... vb) yer almasının performans değerlemeden duyulan tatmine etkileri şeklinde. Burada i.k skorkartın çalışanın hem performansının artışına hem de değerlendirme sisteminden duyulan tatmine olumlu etkileri olduğu görülmüştür.

Yine araştırma yapılan firmalardan A firmasının performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörlerden B firmasına nazaran daha çok yararlandığı görülmüştür. Özellikle çalışan düşüncelerine sistemde yer verme bakımından, performans değerlemeye güvenin tahsis edilmesinde ve çalışanların niteliklerine göre işe yerleştirilmesinde A firmasının B firmasından daha başarılı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma verilerine dayanarak, performans değerlendirme sisteminin daha etkin şekilde işleyebilmesi için bazı öneriler geliştirilmiştir. Söz konusu öneriler aşağıda sıralanmıştır.

Öneriler

İnsan kaynaklarının önemli fonksiyonlarından biri olan performans değerlemesinin başarısı ya da başarısızlığı üzerinde yorum yapılabilmesi için öncelikle onun objektif ölçütlere göre değerlendirilmesi gerekmektedir. Teorik çalışmada planlı, tarafsız, katılımı sağlayan, adil, güvenilir verilere dayalı olarak yapılan performans değerlendirmesi, çalışanların görevlerindeki yeterlilik düzeyini ortaya koyabilmek adına önemli bilgiler sunduğu ortaya konulmuştur.

Bu araştırma sonunda şu öneriler sunulabilir.

- İşletmeler performans değerlendirme çalışmalarını büyük bir ciddiyet ve titizlikle sürdürmelidirler. Organizasyonlarda performans değerlemeden sorumlu kişiler belirlenmelidir. Bu kişiler üst yönetimin desteğini almalı ve her yapılan değerlendirme sonunda değerlemede aksayan yönler üst yönetime rapor edilmelidir. Yoksa belli periyotlarda çalışanlara anket dağıtılarak veya değerlendirme ile ilgili departman yöneticilerinden rapor isteyerek yapılan çalışmalar gerçeklikten uzak olacaktır.
- Performans değerlendirme yapılmadan önce değerlemenin niçin yapıldığı, işletmeye ve çalışanlara ne gibi katkılar sağlayacağı hususunda çalışanlar bilgilendirilmelidir. Çalışanların performans değerlendirme ile ilgili daha önceden eğitim almaları değerlemenin etkinliğini olumlu yönde artıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Değerlenecek çalışanların değerlemeye ilişkin katılımları sağlanmalıdır. Performans değerlendirme çalışmalarının her aşamasında çalışanların görüşleri alınmalı ve görüşlerine yer verildiği değerlendirme sisteminde açıkça gösterilmelidir.
- Değerleme periyotları belli aralıklarla ve düzenli olarak yapılmalıdır. Düzenli aralıklarla yapılmayan değerlendirme çalışanlarda güvensizlik duygusu oluşturacaktır.
- Değerleme sonuçlarında adil davranıldığı değerlendiriciler tarafından gösterilmelidir. Değerleme sonuçlarının da (olumlu ve olumsuz sonuçları) kullanılacağı alanlar açık bir şekilde belirtilmelidir.
- Performansın değerlendirilmesi sürecinde, tek yönlü olma, araç hatası ve baskın özellik gibi birçok hata ile karşılaşabilmek olasıdır. Nitekim bu hatalara olanak tanımayan bir performans değerlendirme sistemi objektif olarak nitelendirilebilecektir. Performans değerlendirmede her çalışan için kalıplaşmış bir yöntem uygulanması değerlendirme sonuçlarının sağlığı açısından problem oluşturabilmektedir. Bu nedenle, çeşitli iş ortamları ve kişilere göre farklı yöntemler kullanılabilir. Kişisel değerlendirme, üstlerin-astların değerlendirmesi, eş düzeylilerin değerlendirmesi, müşteri raporları, eğitim sonuçları, kendini geliştirme düzeyi ve sicil raporları gibi yöntemler uygulanabilir.
- Değerlendirme sürecinde problemlerin asgari düzeye indirilmesi ve etkin bir performans değerlendirme sistemini oluşturulabilmesi için, sistemin eksik ya da geliştirilmesi gereken yönlerinin tespiti ve özellikle çalışma koşullarına maksimum düzeyde uyumun sağlanması gerekmektedir.
- Değerleme sürecinde gereksiz yere zaman kaybının önüne geçilmelidir. Sonuçlar kısa sürede çalışanlara bildirilmeli, mümkünse bire-bir görüşmede bu geribildirim verilmelidir.
- Araştırma iki firma üzerinde yapılmıştır. Sonuçların daha genele yayılabilmesi için konu ile ilgili farklı sektörlerde faaliyette bulunan ve

düzenli performans değerlendirme yapan işletmelerde uygulama gerçekleştirilebilir. Örneklem büyüklüğünün artması araştırmadan daha sağlıklı sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

- Araştırmada kurulan modelde bazı değişkenler modele katılmamıştır. Bu durum modelin açıklayıcılığını düşük çıkarmaktadır. Özellikle teoride incelenen dış çevre faktörleri, yönetsel faktörler gibi değişkenler modele dahil edilerek modelin açıklayıcılığı artırılabilir.
- Her organizasyona uygulanabilecek genel bir model önerisinde bulunmak yanlış olacaktır. Performans değerlemelerinde organizasyonların faaliyette bulunduğu çevre, ekonomik koşullar gibi çevresel faktörler dikkate alınmalıdır.
- Performans değerlendirme çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için değerlendirme sisteminin organizasyon yapısına uyarlanması, kriterlerin ve standartların işe uygun olarak belirlenmesi, doğru kişilerce doğru periyotlarda uygulanması ve son olarak da sonuçların doğru alanlarda kullanılması gerekmektedir. Aksi halde yapılacak değerlendirme çalışmaları form doldurma işleminden öteye gidemeyecektir.

KAYNAKÇA

- Akal, Zuhul, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi - Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, MPM Yayını, Ankara, 1998
- _____, *Performans Kavramı ve Performans Yönetimi*, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, 2003
- Akata, Emin, “Bilgi’den Bilişime 21. Yüzyıla Girenken Enformasyon Olgusu”, *Ulusal Sempozyum Bildirileri*, 19–20 Nisan 2001, Yayına hazırlayanlar Tülay Fenerci - Oya Gürdal, Ankara TKD
- Aktan, Coşkun Can, *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006
- Akyıldız, Hüseyin – Kayalaroğlu, Murat, “İşletmelerin Ruhsal Tasarımında Psikoteknik Yöntemin Transaksiyonel Analizi İle Boyutlandırılması”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:22, Sayı:2, 2003
- Altunışık, Remzi - Coşkun, Recai - Bayraktaroğlu, Serkan - Yıldırım, Engin, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2005
- Ammonss, D. N., “Executive Satisfaction With Managerial Performance Appraisal In City Government”, *Review of Public Personnel Administration*, 1987
- Andersen, Arthur, *2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, Sabah Yay., İstanbul, Ağustos, 2000
- Angelo, R – Vladimir, A., *An Introduction to Hospitality Today* (2nd.ed.).Michigan: AH&MA, 1994
- Ataay, N. Aylin, “Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama ve Stratejilerinin Firma Performansına Etkileri ve Özel Sektör İmalat Sanayinde Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1999

- Aybay, R – Aybay A, *Hukuka Giriş*, Aybay Yayıncılık., İstanbul, 1991
Bankacılık Sektöründe Uygulama”, Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:17, 2007
- Baron, A - Amstrong, M, “Out Of The Box”, *People Management*, 23 July,1998
Barutçugil, İsmet, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd, İstanbul, 2002
- Baş, M - Tartar, A, “İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme Değerlendirme Modelleri”, *Verimlilik Dergisi*, 1991
- Bayraktaroğlu, Serkan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Avcı Ofset, İstanbul, 2006
_____, “360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bakış Açısı”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:9, sayı:2, 2007
- Beardwell, I - Holden, L, *Human Resource Management a Contemporary Approach*, Harlow, England: Pearson Education, 2001
- Bekdemir, Gülay, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Balanced Scorecard Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005
- Becker, B.E – Huselid, M – Ulrich, D, *The HR Scorecard, Linking People, Strategy and Performance*, Harward Business School Press, Boston, 2001
- Berberoğlu, M, Güneş, *Karşılaştırmalı Yönetim*, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları: 39, Eskişehir, 1991
- Bessire, D - Baker, R., *The French Tableau de Bord and The American Balanced Scorecard: a Critical Analysis*, Critical Perspective on Accounting, 2004
- Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 4. Basım, 1998
_____, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990
_____, *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul, 1997
- Bingöl, Şener, *Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 516, Ankara, 1993

- Borghans,L – Well, B., “What Happens When Agent Gets a Computer? The Labor Market Impact of Cost Efficient Computer Adoption”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2004
- Brown, Jackie Brander - McDonnell, Brenda, “The Blanced Scorecard: Short – Term Guest or Long – Term Resident”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt:7, 2. Basım, 1995
- Can, Halil, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001
- Canitez, B., “Performans Değerlendirme”, *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı 16, 2000
- Cardy, R.L. - Dobbins, G.H, *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*, South-Western Inc., Cincinnati OH, 1994
- Carter, C. C., *Human Resources Management and Total Quality Imperative*, Amacom, USA, 1994
- Cascio, W. F., *Managing Human Resource*, McGraw Hill., NewYork, 1996
- _____, *Managing Human Resources Productivity, Qulatiy of Work Life*, Third Edition, McGraw – Hill, Inc., U.S.A., 1992
- Cawlwy, B. D. - Keeping, L. M. - L. M. Levy, “Participation In The Performance Appraisal Process and Employee Reactions:A Meta Analytic Review of Field Investigations”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1998
- Charrington, David J., *Organization Allyn and Baron Psb.*, U.S.A, 1994
- Christopher, Martin, L – Nathan, Bennett , “The Role of Justice Judgments in Explaining Them Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *Group & Organization Management*, Vol. 21, No. 1, 1996
- Clifford, T. Morgan, *Psikolojiye Giriş*, çev., Hüsnü Arıcı, İffet Dinç, Giray Uraz,15.Baskı, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayını, No:1, Ankara, 2004
- Constant, D Beugre, “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An, African Perspective” *The*

- International Journal of Human Resource Management*,
13,7 November, 2002
- Çakmak, Ahmet Ferda, “Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Bakışı Açısından İncelenmesi”, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2005
- Daft, Richard L, *Management*, The Dryden Press, 1993
- David A. Cenzo, Robbins Stephen P., *Human Resources Management – Concepts and Practies*, John Wiley & Sons, New York, 1997
- Debare, Ilana, *360 Degree of Evaluation*, San Francisco Chronicle, 1997
- Demircan, Nigar - Ceylan, Adnan “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları”. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, 2003
- Demirkaya, Harun, “Do Employees Trust 360-Degree Performance Evaluations? (A research on the Turkish Banking Sector)”, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 12, 1, ABI/INFORM Global, 2007
- Dessler, Garry, *Human Resource Managemt*, Prentice-Hall, New Jersey, 2005
- Detert, James – Schrodrer, R Roger – Cudek, G. Robert, *The Measurement of Quality Management Aplication*, Baltimore, Johns Hopkins University Pres, U.S.A, 1986
- Dicleli, Ayşe – Akaya, Serra, *Konuşa Konuşa*, Mess Yayınları, İstanbul, 2000
- Dipboye, R. L. - Pontbirand, R. De, “Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisa Systems”, *Journal of Applied Psychology*, 1982
- Duran, Hacı, “Türkiye’de İşgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyal ve Kültürel Unsurlar”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994
- Durucker, F. Peter, *Management: Task, Responsibilities, Practies*, New York: Harper Business, 1993
- Edwrds, M – Even, A., “Providing 360-Degree Feedback: An Approach to Enhancing Individual and Organizational Performance”, *ACA*, 1996

- Efil, İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 1999
- Elswick, J., “Scorecard Broadens HR’s Strategic Reach”, *Employee Benefit News*, Vol 15/4, 2001
- Enhoş, A. Ömer, “Organizasyonlardaki Performans Yönetim Sistemleri ve Performans Değerlendirme Metotları”, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1998
- Ercan, İlker - Kan, İsmet, “Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlilik”, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2004
- Erdoğan, B., “Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals”, *Human Resources Management Review*, 2002
- Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, .İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:248, 1991, İstanbul
- Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004
- Ertekin, Aysun, “Çevre ve Örgüt Etkinlik İlişkisi”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ders Notları*, Edirne, 2003
- Eskici, Eylem Derya, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümlerinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Uygulama”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, 2002
- French, W., *The Personnel Management Process: Human Resources Administration*, 2. Baskı, Mifflin Houghton Company, Boston, 1970
- Fitz - Enz Jac, *How to Measure Human Resources Management Strategy for the 1990’s San Francisco*, The Jossey –Bass Inc., 1990
- Fine, S.A., *Job Analysis*, Baltimore: Johns Hopkins University Pres, U.S.A, 1986
- Folger, R., “Distributive and Procedural Justice in the Workplace”, *Social Justice Research*, 1987

- G. L Geis - M. E. Smith, *The Function of Evaluation, In Stolovich, H. And Keeps, E., Editors, The Handbook of Performance Technology, San Francisco, Jossey – Bass, 1992*
- Gatewood, Robert D - Field, Hubert S, *Human Resource Selection, 3th Edition, The Dryden Pres, 1994*
- Gavcar, Erdoğan - Bulut, Zeki Atıl - Kemal Engin, “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B:F Dergisi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, 2006*
- Gilberg, J., “Managerial Attitudes Toward Participative Management Programs: Myths and Realities”, *Public Personnel Management, 1988*
- Glueck, W. F, *Personel A Diagnostic Approach, Texas Business Publication, 1982*
- Gökten, Ayse Banu, “Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 1999*
- Greenberg, J., “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management, Vol. 16, 1990*
- Gürgen, Haluk, *Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul: Der Yayınları, İstanbul, 1997*
- Hakan, A. ve Arkadaşları, *Eğitim Bilimlerinde Çağdaş Gelişmeler, A.Ü, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:203, Eskişehir, 1991*
- Halis, Muhsin – Gökğöz, Gülsüm Savcı - Yaşar, Özlem Örgütsel, “Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Uygulama”, *Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:17, 2007*
- Hall, Legnick, “Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology”, *Academy of Management Review, Vol.12, No:3, 1988*
- Haris, C., *A Comparison Of Employee Attitudes Tward Two Performance Appraisal Systems, Public Personnel Management, 1996*

- Harris, Jamic O., *Giving Feedback*, (Çev. Ahmet Kardam), Harvard Busuiness School Publishing Corporation, U.S.A, 2006
- Hollenbeck, Neo - Wright, Gerhart, *Human Resources Management, Gaining A Comperative Advantage*, Boston, 1997
- Horasan, Gaye, “Performans Değerleme Sürecinin Etkinliği, Gıda ve Elektronik Sektöründe İki Örnek Uygulama”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Ana Bilim Dalı, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2001
- Huselid, M.A – Barnes, J.E., “Human Capital Measurement Systems as a Source of Competetive Advantage”, *Working Paper*, October, 2002
- Ilgem D. R. – Pulakos, E.D., *Employee Performance in Todays Organizations*, Jossey – Bass, San Fr Francisco, 1999
- İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Tic.Ltd. Şti., 1999
- İşbaşı, Janset Özen ‘Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü’, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2001
- Jacobs, R.R., Numerical Rating Scales, In R. A Berk (Ed), *Performance Assesment: Methods and Aplication* Baltimore, Johns Hopkins University Pres, U.S.A, 1986
- Jane, Clarke, *Maymuncuk*, MESS Yayınları, İstanbul, 2002
- Jones, E. J – Bearley, L. W, *360 Degree Feedback Strategies, Tactics and Techniques for Developing Leaders*, Amherst, Mass:HDR Press & Lakewood Publications, 1996
- Joseph Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi*. Çeviren: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, MPM Yayını, Ankara, 1998
- Kağıtçıbaşı Çiğdem, *İnsan ve İnsanlar*, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1988
- Kahya,E., “Performans Değerlemesi”, *Osman Gazi Üniversitesi*, Ders Notları, Eskişehir, 2007

- Kalaycı, Şeref, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2006
- Kanfer, R. - Sawyer, J. - Earley, P. C. - Linda, E. A., “Fairness and Participation in Evaluation Procedures: Effects On Task Attitudes and Performance”, *Social Justice Research*, 1987
- Kaplan, R.S - Norton, D. P “The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, January – February, 1992
- _____, *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Karasar, Niyazi, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Hacettepe Taş Kitapçılık Ltd.Şti., Ankara, 1984
- Karpuzoğlu, E, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, 2001
- Kaynak, Tuğray, *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1996
- Kermally, S, *Managing Performance in Brief*, In The Institute of Management Foundation, Singapore, Butterworth Heinemann, 1997
- Khalid A. Aldakhilallah - Parente H. Diane, “Redesigning a Square Peg: Total Quality Management Performance Appraisals”, *Total Quality Management*, Cilt:13,Say:1, 2002
- Kırığı, Joses M A - Emrouznejad, Ali – Sambo, Luis G, “Measurement of Technical Efficiency of Public Hospitals in Kenya: Using Data Envelopment Analysis” , *Journal of Medical Systems*, Sayı 1, 2002
- Kindal, A. F. - Gatza, J, “Positive Program For Performance Appraisal”, *Harvard Business Review*, Vol.41, No:6, 1968
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 1999
- Kotter, J. P, *Leading Change*, Boston, MA: Harvard Business School, 1996
- Kök, Recep – Deliktaş, Ertuğrul, *Endüstri İktisadında Verimlilik Ölçme Ve Strateji Geliştirme Teknikleri (İş Dünyasından Örneklerle)*, DEÜ İİBF Yayınları, İzmir, 2003

- Kubalı, Derya, "Toplam Kalite Yönetimi", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 28, Ocak-Mart 1998
- Landy F. J. - J. L. Farr, *The Measurement of Work Performance: Methods, Theory and Applications*, Academic Press, New York, 1983
- Leblebici, D – Ömürgönülşen, N. U - Aydın, M. D., "Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımında Önemli Bir Araç: Toplam Kalite Yönetimi", *H.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt. 19, Sayı. 1, 2001
- Lepsinger R.- Lucia, D. A., *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, Jossey – Bass/ Pfeiffer, Inc., San Francisco, 1997
- Lomac, J.L, *Accepting Feedback, Altering Behavior*, 1995
- London, M., "Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement", *Lawrence Erlbaum Associates*, 2002
- Longenecker, C.O - Nykodym, N., "Public Sector Performance Appraisal Effectiveness: A Case Study", *Public Personnel Management*, 25, 1996
- Luhmann, N. Trust, *And Power*, John Wiley, New York, 1979
- Luckheerain, N. L, *Effectiveness of a Performance Appraisal System in the Mauritian Public Service: Raters and Ratees Perceptions*, Curtin University of Technology, Australia, 2001
- Marc, Singer, *Human Resources Management*, Kent Publishing Company, Boston, 1990
- Mayer, R.C - Davis, J.H - Schoonman, F.D., "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 1995
- Mc Farlin, D. B. - Sweeney, P. D, "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, 1992
- Mento, A. J. - Steel, R. P - Karen, R. J. – "A Meta, Analytic Study Of The Effects of Goal Setting On Task Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1987
- Micolo Anthony M., "Suggestions for Achieving a Strategic Partnership", *HR Focus*, Vol.70,No.9, September,1993
- Milakowich, M. E, *Improving Service Quality*, Florida, ST. Lucie Press, 1995
- Molander C - Winterton J., *Managing Human Resources*, Routledge Publishing,, London, 1994

- Moon, P., *Appraising Your Staff*. (Second Edition), Kogan Page, London, 1997
- Morman, R.H., "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 1991
- Mount M. K., "Comparisons of Managerial and Employee Satisfaction a Performance Appraisal System", *Personel Psychology*, 1983
- Mowdey, T. Richard.- Lyman, W. Porter - Steers, M. Richard., *Employee-Organization Linkages: The of Psychology Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, London, 1982
- Murphy K. - Cleveland J., *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1991
- Nelson, Debra.- Champ Quick, *Organizational Behavior*, West Pub, Newyork, 1994
- Obuz Nuray "Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması",Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Uludag Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*,1996
- Öncü, Hilmi Rafet, "Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 2002
- Örücü, Edip - Köseoğlu, M. Ali, *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme (K.İ.T.'ler İçin Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi)*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003
- Özalp, İnan - Öcal, Hülya, "Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı.4, 2000
- Özçelik, Oya, "Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüşü ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim Dergisi*, Sayı:35, 2000
- Özdemir, İsmail, Performans Değerleme Yöntemleri Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir

- Araştırma ve Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007
- Özgüven, İ. Ethem, *Pisikolojik Testler*, Yeni Doğu Matbaası, Ankara, 1994
- Özmen, Ömür – Abrak, Yasemin - Pınar Süral, “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), 2007
- Paksoy, Mahmut, *Mahmut, Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yöntemi*, İ.Ü.Yayımları No:4356, İstanbul, 2002
- Palmer, Margaret J, *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1993
- Peters, Tom, *Thriving on Chaos*, New York: Knopf, 1987
- Philip, Tom, *Appraising Performance for Results*, Berkshire; Mc Graw Hill, 1990
- Philips, Jack, *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*, Çev.:Pınar Alp Dinç, Sistem Yayıncılık, Şubat
- Roberts, G. E, “Perspectives On Enduring and Emerging Issues in Performance Appraisal”, *Public Personel Management*,1998
- Roberts, G. E. – Pavlak, T. P., “Municipal Government Personel Professionals and Performance Appraisal:Is There a Consensus on the Characteristics of an Effective Appraisal System?”, *Public Personel Management*, 1996
- Rosen, H.Robert, *İnsan Yönetimi*. (Çev. Gündüz Bulut), MESS Yayınları, İstanbul, 1998
- Rothstein, H. R, “Interrater Realibility of Job Performance Ratings. Growth to Asymptote Level With Increasing Opportunity to Observe”, *Journal of Applied Psychology*, 1990
- Saal, F – Knight, P.A, *Industrial Oganizational Psychology*, Boks/ Cole Publishing Co. Pasific Grove, California, 1988
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2005
- _____, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001
- _____, *Personel Yönetimi*, 8 Baskı, Bursa Furkan Ofset,1997
- Sabuncuoğlu,Zeyyat,- Tokol, Tuncer, *İşletme*, Furkan Ofset, Bursa, 2003

- Sadullah, Ömer ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönce Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000
- Saran, Ulvi, - A. Göçerler. “Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi”, *Türk İdere Dergisi*, Yıl. 70, Sayı. 421, 1998
- Sayılar, Yücel, “Bilgi Yönetimi Açısından Yetkinliklere Dayalı Performans Yönetim Sisteminin Analizi ve Bir Uygulama”, *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 2003
- Schweiger, D. M. - Leana, C. R, *Participation in Decision Making*, Lexington , M.A:Lexington Boks, 1986
- Sevinç, Levent - Yıldırım, Osman, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması” *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı:1, 2005
- Seymen, Oya “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansı Değerlendirilmesi Sürecinin Konaklama İşletmeleri Tarafından İncelenmesi ve Bir Model Önerisi”, , Balıkesir Üniversitesi SBE, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir, 1995
- Sibson, E.B, *İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması*, Çev: Sinan Artan ve İnci Artan, Bilim Teknik Yayınları, İstanbul, 1991
- Sitkin, B. Sim - Stickel, D, “The Dynamics of Distrust in an Era of Quality”. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996
- Snell, S. A. - Youndt M. A. - Wright, P.M, *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press Inc., Greenwich Connecticut, 1996
- Soltani, E - Meer, Van Der - Gennard, R.- Williais T, “A TQM Approach to HR Performance Evaluatio Criteria”, *European Management Journal*, Vol. 21, No. 3, 2003
- Spencer, Lyle M, *Calculating Human Resources Costs & Benefits: Cutting Cost & Improving Productivity*, New York: John Willey & Sons, 1986

- Steel, R.P., “Implementing Performance Appraisal: Comparing Views Among Employees, Supervisors and Personnel Specialists”, *Review of Public Personnel Administrators*, 1983
- Steers, R.M. - Lee, T.W., *Facilitating Effective Performance Appraisals: The Role of Employee Commitment and Organizational Climate* Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale NJ, 1983
- Steffy, B.D – Maurer, S. D., “Conceptualizing and Measuring the Ekonomik Effectiveness of Human Resources Activities”, *Academy of Management Review*, Vol.13, No:2, 1988
- Şencan, Hüner, *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlilik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005
- Şişman, M, *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1990
- Tarlan, Deniz - Tütüncü, Özkan, “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyum Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, 2001
- Tarlığ, Yaşar Tolga, “Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışanların Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006
- Tavşancıl, Ezel, *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002
- Tekin, Halil, *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*, Yargı Kitap ve Yayınevi, Ankara, 1993
- Temiz, M. Özgür, Organizasyonel Kültür ve İş Performansı, *Active Dergisi*, Eylül - Ekim 2001
- Türk, M. Sezai, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007
- Tikici, Mehmet, *Personel Yönetimi*, Enstitü Yayıncılık, Malatya, 1994, s. 52
- Topaloğlu, M – Koç, H, *Büro Yönetimi Kavramlar ve ilkeler*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2002
- Tuğray Kaynak ve Diğerleri, *İnsan Kaynaklar Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1999

- Uyargil, Cavide, İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, .Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2008
- _____, İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları No:262, İstanbul, 1994
- Uyargil, Cavide ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Basım, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, İstanbul, 2000
- Ülgen, Hayri – Mirze, Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 2007
- Ülker, G, *Kamuda Personel Yönetimi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları No:2, Bolu, 1997
- Ünsal, Pınar, *Örgütlerde Güven Algısı*, Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, 2004
- Üstün, Rifat, “İş Gücünün verimliliği Nasıl Artırılabilir?”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Eskişehir, 1999
- Vroom, V. H. – Yetton, P. W., *Leadership and Decision Making*, The University of Pittsburgh, Pittsburgh, 1973.
- Walter, W. Tornow, *Maximizing the Value of 360-Degree Feedback: A Process for Successful Individual and Organizational Development*, Jossey Bass Management Series, 1998
- Wells, Susan J., “A New Road: Traveling Beyond 360-Degree Evaluation”, *HR Magazine*, September, 1999
- Wexley, K. N. - Singh, J. P. - Yukl G. A., “Subordinate Personality As A Moderator Of The Effects Of Participation in Three Types of Appraisal Interviews”, *Journal of Applied Psychology*, 1973
- Wiersma U, Latham, G.P, “The Practicality of behavioral Observation Scales, Behavioral Expectation and Scales Trait Scales”, *Personel Psychology*, 1986
- Williams, J. R - Levy, P.E. “The Effects of Perceived System Knowledge On The Agreement Between Self – Ratings and Supervisor Ratings”, *Personel Psychology*, 1992
- Yatkin, Ahmet, *Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003

Yeniçeri, Ö,
Yüksel, Öznur,
Zaim, Selim,

İşletme Fonksiyonel Analiz 2, Tutibay Ltd. şti., Niğde, 1996
İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, 2000
“Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard ve Stratejik Kalite Yönetimi”, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, C: III, No:12, 2002

DİĞER KAYNAKLAR

Ahmet SALT,

Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Adlı Yıl İçi Projesi, İstanbul, 2002,
<http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/Perf.htm>, adresinden alınmıştır, Eylül, 2007

Vakıf ve Şirketleri Aylık Bülteni, sayı:16, Ekim 2003

Yargıtay Kararı, Y9.H.D.E. 2006/5880K. 2006/9358T. 10.04.2006.

Yenibiris Dünyası, Şubat 2007

“Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması”, DPT Özel İhtisas Komisyonu Raporu Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, *DPT Yayını*, Ankara, 2000

4857 İş yasası 5. Madde

Uniworld Conference for Professional and Managerial Staff, “Intellectual Capital: People First in the Information Age Economy”, Singapore, August 21–23, 2000

EK

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ANKET

Bu anket formu danışmanlığını Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu'nun yaptığı "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama" adlı doktora tez çalışmasının araştırma kısmının bir bölümünü oluşturmaktadır. Araştırmada amaç kurumda yapılan performans değerlemesinin etkinliğinin ölçülmesidir. Çalışma tamamen bilimsel amaçlıdır. Anket formunda kişi ve kurum adı kesinlikle belirtilmeyecektir ve bu araştırma sonucunda elde edilen bilgiler tarafımızdan kesinlikle gizli tutulacaktır. Uygulama yapılan işletme isterse sonuçlar ilgili yetkilerle paylaşılacaktır. Soruların mümkün olduğunca dikkatli okunması ve doğru cevaplandırılması araştırmadan daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu
Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F
İşletme Bölümü
zeyyatsabuncuoglu@yahoo.com

Araş. Gör. Sedat Yumuşak
Balıkesir Üniversitesi Bandırma İ.İ.B.F
İşletme Bölümü
sedatyumusak@yahoo.com
Tel: 0 266 714 35 75 (183)-535 3919175

Aşağıdaki her bir ifadenin karşısındaki katılma derecenizi belirten rakama çarpı koyarak lütfen işaretleyiniz. İlginiz için teşekkür ederiz.

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir.

1	Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme sisteminden genel olarak memnunuz.	[1] [2] [3] [4] [5]
2	Kurumumuzda kullanılan performans değerlendirme sistemi genel olarak yeterlidir.	[1] [2] [3] [4] [5]
3	Kurumumuzda performans değerlendirme ile ilgili memnun olmadığım hususlar yönetim tarafından dikkate alınır.	[1] [2] [3] [4] [5]
4	Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur.	[1] [2] [3] [4] [5]
5	Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme sisteminin kendi açımdan faydalı olduğunu düşünüyorum.	[1] [2] [3] [4] [5]
6	Kurumumuzda performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik bütün çalışanlara önerilerde bulunma fırsatı verilmektedir.	[1] [2] [3] [4] [5]
7	Değerlendirileceğim performans kriterlerinin belirlenmesi sürecinde fikrim alınmıştır.	[1] [2] [3] [4] [5]
8	Kurumumuzda çalışanların performans değerlendirme sistemine katkıda bulunmaları teşvik edilmektedir.	[1] [2] [3] [4] [5]
9	Görüşlerimizin alındığı performans değerlendirme çalışmalarını daha inandırıcı bulurum.	[1] [2] [3] [4] [5]
10	Kurumumuzda çalışanların genel olarak adil (hakkaniyetli) değerlendirildiğini düşünüyorum.	[1] [2] [3] [4] [5]
11	Kurumumuzda çalışanların, halen uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemini adil bulmuyorum.	[1] [2] [3] [4] [5]
12	Gösterdiğim başarımın adil değerlendirildiğini düşünüyorum.	[1] [2] [3] [4] [5]
13	Performansa göre prim dağıtılmasında adaletli davranıldığını düşünüyorum.	[1] [2] [3] [4] [5]
14	Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme sistemi genel olarak doğru sonuçlar üreten bir ölçüm yapmaktadır.	[1] [2] [3] [4] [5]
15	Değerleyiciler performans değerlendirme sistemine yeterince ilgi ve önem vermemektedirler.	[1] [2] [3] [4] [5]
16	Performans değerlendirme sonuçlarına şahsi çekişmelerin etki ettiğini düşünüyorum.	[1] [2] [3] [4] [5]
17	Benim performansımı değerlendirenleri, performans değerlendirme yapabilecekleri konusunda yeterli görmüyorum.	[1] [2] [3] [4] [5]

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir.

18	Performans değerlendirmesi yapanların beni değerlendirmek için yeterli gözlem yaptıklarını düşünmüyorum.	[1] [2] [3] [4] [5]
19	Kurumumuzda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi çok vakit alıcıdır.	[1] [2] [3] [4] [5]
20	Kurumumuzda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi çok geniş kapsamlıdır.	[1] [2] [3] [4] [5]
21	Kurumumuzda performans değerlendirme çalışmaları periyodik olarak düzenli yapılmaktadır.	[1] [2] [3] [4] [5]
22	Performans değerlendirmesini yapanlar performans değerlendirmeye yeterli vakit ayırmaktadırlar.	[1] [2] [3] [4] [5]
23	Kurumumda yapacağım işin belirgin olması performansımı olumlu yönde etkilemektedir.	[1] [2] [3] [4] [5]
24	Kurumumda yaptığım iş niteliklerimle uyumludur.	[1] [2] [3] [4] [5]
25	Kurumumun benden ne istediğini net olarak biliyorum.	[1] [2] [3] [4] [5]
26	Kurumumdaki performans değerlendirme sisteminde uygulanan yöntemler çalışanlar tarafından tam olarak bilinmektedir.	[1] [2] [3] [4] [5]
27	Kurumumuzda kullanılmakta olan performans değerlemenin amaçlarını tam olarak biliyorum.	[1] [2] [3] [4] [5]
28	Yöneticimin, performansımı değerlendirirken kullandığı kriterleri biliyorum.	[1] [2] [3] [4] [5]
29	Kurumumda uygulanan performans değerlendirmesi etkin olarak çalışmaktadır.	[1] [2] [3] [4] [5]
30	Kurumumda performans değerlendirme sonuçları değerlendirme yapıldıktan kısa süre sonra tarafıma bildirilir.	[1] [2] [3] [4] [5]
31	Son performans değerlendirme sonuçlarının bana bildirilmesi, iş anlayışımı geliştirdi.	[1] [2] [3] [4] [5]
32	Son performans değerlendirme sonuçlarının bana bildirilmesi yöneticimle aramdaki ilişkiyi daha da kötüleştirdi.	[1] [2] [3] [4] [5]
33	Performans sonuçları ile ilgili yöneticimle görüşmeler yapmamız yöneticimle ilişkiyi olumlu yönde geliştirdi.	[1] [2] [3] [4] [5]
34	Performans değerlendirme sonucum olumsuz olduğunda, bana yapılan uyarının performansımı artırdığını düşünüyorum.	[1] [2] [3] [4] [5]
35	Performans değerlendirme zamanlarında niteliklerimi ve performansımı belirten skor kartlarının tutulması performansıma olumlu yönde etki eder.	[1] [2] [3] [4] [5]
36	Performans skor kartlarında sayısal verilerin yanında sayısal olmayan verilerin (işgören morali, motivasyon, tutumlar, güven... vb) yer alması performansıma olumlu yönde etki eder.	[1] [2] [3] [4] [5]
37	Değerleyiciler <u>olumsuz</u> olan bir etkinliğimin etkisinde kalarak diğer özelliklerimi de <u>olumsuz</u> değerlendirirler.	[1] [2] [3] [4] [5]
38	Değerleyiciler <u>olumlu</u> olan bir etkinliğimin etkisinde kalarak diğer özelliklerimi de <u>olumlu</u> değerlendirirler.	[1] [2] [3] [4] [5]
39	Kurumumuzda yapılan performans değerlendirmelerinin sonucu çalışanların çoğunun normal düzeyde performans sergilediklerini göstermektedir.	[1] [2] [3] [4] [5]

Aşağıda belirtilen kurumunuzla ilgili sorularda uygun seçeneği lütfen çarpı koyarak işaretleyiniz.

40) İşletmenizde performans değerlendirme hangi sıklıkta yapılmaktadır.

1) 3 ayda bir 2) 6 ayda bir 3) Yılda 1 kez 4) İki yılda bir 5) 2 yıldan daha uzun

41) İşletmenizde performans değerlendirme sizce en çok ne anlama gelmektedir. (Yalnız tek seçenek işaretleyiniz.)

- | | |
|---------------------|---------------------------|
| 1) Prim dağıtılması | 5) Ceza |
| 2) Eğitim | 6) Terfi |
| 3) Manevi tatmin | 7) Hiçbir anlama gelmiyor |
| 4) Kırtasiyecilik | |

- 42) Şirketinizde çalışan sayısı. 1) 10 – 50 arası 2) 51 – 100 arası 3) 101 – 150 arası 4) 151 – 200 arası
5) 200–250 arası 6) 250 ve üstü

Aşağıda belirtilen sahsımızla ilgili sorularda kendinize uygun seçeneği lütfen çarpı koyarak işaretleyiniz.

- 43) Cinsiyetiniz 1) Erkek 2) Bayan

- 44) Yaşınız 1) 15 – 25 arası 2) 26 – 36 arası 3) 37 – 47 arası 4) 48 – 58 arası 5) 60 ve üstü

45) Eğitim seviyeniz

- 1) İlkokul 2) İlköğretim 3) Ortaokul 4) Lise 5) M.Y. O
6) Üniversite 7) Yüksek Lisans 8) Doktora

46) Bulduğunuz işletmede çalışma süreniz. Lütfen Uygun seçeneği işaretleyiniz.

- 1) 1–3 yıl 2) 4–6 yıl 3) 7–9 yıl 4) 10–12 yıl 5) 12 +

47) Toplam çalışma süreniz (bu işletmeden önceki çalışmalarınız da dahil)

- 1) 1–3 yıl 2) 4–6 yıl 3) 7–9 yıl 4) 10–12 yıl 5) 12 +

48) Kurumunuzdaki şu anki pozisyonunuz:

- 1) Beyaz yakalı Yönetici (Müdür ve Şef)
2) Mavi Yakalı Yönetici (Vardiya Amiri, Formen, Usta Başlı ...)
3) Beyaz Yakalı Çalışan (Büro Personeli)
4) Mavi Yakalı Çalışan (Tekniker, Teknisyen, Şöfor...)

49) Sizi değerlendiren kişinin eğitim durumu nedir? Lütfen Uygun seçeneği işaretleyiniz.

- 1) İlkokul 2) İlköğretim 3) Ortaokul 4) Lise 5) M.Y. O
6) Üniversite 7) Yüksek Lisans 8) Doktora

50) Performans Değerlendirme ile ilgili daha önce bir eğitime katıldınız mı?

- 1) Evet 2) Hayır

ÖZGEÇMİŞ
(Sedat YUMUŞAK)

Doğum Yeri ve Yılı :	Reyhanlı - 1976		
Öğr.Gördüğü Kurumlar :	Başlama Yılı	Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lise :	1990	1993	İskenderun Cumhuriyet Lisesi
Lisans :	1994	1999	Balıkesir Üniversitesi Bandırma İ.İ.B.F
Yüksek Lisans :	1999	2002	Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora :			
Medeni Durum :	Evli		
Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi:	:İngilizce - İyi		
Çalıştığı Kurum (lar) :	Başlama ve Ayrılma Tarihleri		Çalışılan Kurumun Adı
	1.	1999	Balıkesir Üniversitesi
Yurtdışı Görevleri :			
Kullandığı Burslar :			
Aldığı Ödüller :	Milli Prodüktivite Merkezi Doktora Tezine Maddi Destek		
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Topluluklar :			
Editör veya Yayın Kurulu Üyelikleri :			
Yurt İçi ve Yurt Dışında katıldığı Projeler :			
Katıldığı Yurt İçi ve Yurt Dışı Bilimsel Toplantılar:	1- 9. 10. 11. ve 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri 2- Balıkesir Üniversitesi V. Finans Sempozyumu - 2002 3- Balıkesir Üniversitesi International Capital Flows and Emerging Markets Symposium – 2008 4- Balıkesir Üniversitesi, 1. Güney Marmara Bölgesel Gelişme Sorunları Sempozyumu - 2008		
Yayımlanan Çalışmalar	Makaleler 1- İşin Çalışanlara Uyumlaştırılmasında Kullanılan Teknikler ve Verimliliğe Etkileri: Gıda İşletmesi Örneği". Maltepe Üniversitesi İİBF Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, Yıl:2003, sayı:2 2- İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Kalite Yönetimi Uygulayan ve Uygulamayan İki Şirketin Karşılaştırılması", BAÜ Bandırma İ.İ.B.F Akademik Fener Dergisi, Yıl:2004, Sayı:2, Cilt:1 (Prof.Dr. Edip Örucü ve Cihangir Özçelik ile birlikte) 3- İşgörenin İş Ortamına Uyumlaştırılmasında Kullanılan Teknikler ve Verimliliğe Etkileri", Standard Dergisi, Yıl:2004, Sayı:507		

	<p>4- İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktör Olarak Ergonomi ve Bir Araştırma", Mevzuat Dergisi, Yıl:2004, Sayı:84 (Prof. Dr. Edip Örücü ve Yard. Doç. Dr. Serap Palaz ile birlikte)</p> <p>5- Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl:2005, Sayı:2, Cilt:19 (Prof. Dr. Edip Örücü ile birlikte)</p> <p>6- İşgörende İş Stresini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Ç.Ü Biga İ.İ.B.F Yönetim Bilimleri Dergisi, Yıl:2006, Cilt:2</p> <p>7- Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir alan Araştırması", Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Yıl:2006, Cilt:13, Sayı:1 (Prof. Dr. Edip Örücü ve Yasin Bozkır ile birlikte)</p> <p>8- İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 2008</p>
Diğer	<p>1- İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktör Olarak Ergonomi ve Bir Uygulama Denemesi", 10. Ergonomi Kongresi, 7 - 9 Ekim 2004 Bursa (Yard. Doç. Dr. Serap Palaz ile birlikte)</p> <p>2- Örgütsel Stres Kaynakları ve Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Alan Araştırması: Gönen Devlet Hastanesi Örneği, III: Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi, 17 -20 Mart 2005, Kuşadası (Prof. Dr. Edip Örücü ve Araş. Gör. Burcu İşgüden ile birlikte)</p> <p>3- A Comparative Analysis Of Public And Private Sector Institutions, Organization Culture And Their Effect On Organizational Attachment: An Emprical Study In Large Town In Turkey” ICME’08 First International Conference on Management and Economics, 28 – 29 March 2008, Tiran, Albania. (Yard. Doç. Harun Kaya ile birlikte.)</p>
	<p>25 Haziran 08 Sedat YUMUŞAK</p>

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.