



T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Yüksek Lisans Tezi

Barış ÜNAL

DANIŞMAN
Prof. Dr. Özkan ÜNVER

ANKARA-201

İNSAN KAYNAKLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Barış ÜNAL

Yüksek Lisans Tezi

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Ankara-2017

KABUL VE ONAY FORMU

Barış Ünal tarafından hazırlanan “İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme” Başlıklı bu çalışma, 29/09/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Sadı GÜNDOĞDU

Danışman : Prof. Dr. Özkan ÜNVER

Üye : Yard. Doç. Dr. Cavit ELGEZDİ

Yukarıda imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdür

Önsöz

Bu çalışma İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirmenin etkilerini araştırmak amacı ile hazırlanmıştır.

Bu çalışma süresince en başından en sonuna kadar benden desteğini, güler yüzünü, anlayışını ve sabrını esirgemeyen değerli tez dönemimde bana destek olan değerli hocam Prof.Dr.Özkan Ünver hocama sonsuz teşekkürler

ÖZET

Bu çalışmada İnsan Kaynakları açısından Performans değerlendirmenin gerekliliği ve yararları anlatılmıştır. Bu amaçla tekstil sektöründe çalışanlarla bir anket çalışması yapılmıştır. Performans değerlendirmenin temel amacı çalışanların yeterliklerinin artırılması ve eksiklerinin giderilmesi yolu ile kariyerlerini örgüt amaçları doğrultusunda gerçekleştirilmesine yardımcı olunmasıdır. Bu bakımdan performans değerlendirme insan kaynakları geliştirme ve iş süreci iyileştirmesinin temelinde yer alan vazgeçilmez ve sürekli bir uygulamadır. Doğru uygulanmadığı takdirde çalışanlar arasında huzursuzluk, motivasyonunda azalma ve güven kaybına yol açacak ve ayrıca işletme için hatalı sonuçlar getirip başarısızlığa yol açabilecek bir uygulamadır.

Genel olarak performans değerlendirmenin uygun, nesnel ve somut biçimde geçerli araçlarla uygulanmasının gerekliliği üstünde durulmuştur. Bununla ilgili yapılan tekstil sektöründeki anket çalışmasında Güvenilirlik ki-kare analizi, varyans analizi ve t testi yapılmıştır. Performans değerlendirme çalışması teorik olarak incelenmiştir. Dört tane hipotez uygulanmış ve bu hipotezler Varyans ve Ki-kare testleri ile değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonuçlarına araştırmada yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları, Motivasyon, çalışan

ABSTRACT

This study describes the necessity and merits of performance evaluation in terms of Human Resources. For this purpose, a survey was conducted with the employees in the textile sector. The main aim of the performance evaluation is to increase the competencies of the employees and to help their careers to be realized in line with the organizational goals by eliminating the deficiencies. Performance evaluation in this respect is an indispensable and ongoing practice that is at the core of human resource development and business process improvement. Unless implemented properly, uneasiness among employees can lead to reduced motivation and loss of trust, and also an erroneous result that can lead to erroneous results for the business.

In general, it has been emphasized that performance evaluation should be applied with appropriate, objective and concrete means. Reliability chi-square analysis, variance analysis and t-test were conducted in the questionnaire study related to this. The performance evaluation study was theoretically examined. Four hypotheses were applied and these hypotheses were evaluated by the variance and Chi-square tests. The results of the evaluation were included in the research.

KeyWords: PerformanceAppraisal, Human Resources, Motivation, Employee

İÇİNDEKİLER	SAYFA
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLO LİSTESİ	IX
ŞEKİL LİSTESİ	X
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

1.1. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişim	3
1.1.1. Performans ve Performans Değerlendirme	6
1.1.2. Performans Değerlendirmesinin İnsan Kaynakları Açısından Önemi	12
1.1.3. Performans Değerlendirmenin Dezavantajları	18
1.1.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri	20
1.1.5. Performans Değerleme Sistemine Etki Eden Faktörler ve Aşmaları	22
1.1.5.1. Kriterlerin Belirlenmesi	23
1.1.5.2. Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi	27
1.1.5.3. Amaçların Belirlenmesi	29
1.1.5.4. Zamanın Belirlenmesi	29
1.1.5.5. İş Analizleri ve tanımları	30
1.1.5.6. Örgüt Hedef Amaçları ve Performansın yapmak	32
1.1.5.7. Değerlendirmeyi Kimin Yapacağını Belirlenmesi ve Eğitimi	33
1.1.5.8. Değerlendirme Toplantısının Planlanması	34
1.6. Performans Değerlendirilmesinde Ortaya Çıkan Sorunlar	35
1.6.1. Halo etkisi	35
1.6.2. Dirgen Etkisi	36
1.6.3. Geçersiz Ölçüt Sorunu	37
1.6.4. Yakınlık Hatası	37
1.6.5. Yumuşaklık/Hoşgörü Hatası	38
1.6.6. Kişisel Önyargılar ve Objektif Olamama	39

1.6.7. Genel Eğilim Hatası	39
1.6.8. Kontrast Hatası	40
1.6.9. Katılık Hatası	40
1.6.10. Taşma Etkisi	41
1.6.11. Pozisyon Etkisi	41

BÖLÜM 2

2. Performans Değerlendirme Sistemleri	42
2.1. Grafik Derecelendirme Yöntemi	42
2.2. Karışık Derecelendirme Yöntemleri	44
2.3. Zorunlu Seçenek Yöntemi	44
2.4. Zorunlu Dağıtım Yöntemi	45
2.5. Deneme Yöntemi	46
2.6. Davranışçı Yöntemler	46
2.6.1. Kritik Olay Yöntemi	46
2.6.2. Davranışçı Kontrol Listesi Yöntemi	49
2.6.3. Kontrol Sistemi Yöntemi	49
2.7. Amaçlara göre Performans Değerlendirme	51
2.7.1. 360 Derece Performans Değerlendirme	52

BÖLÜM 3

PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ KONUSUNDA TEKSTİL SEKTÖRÜNDE YAPILAN ALAN ARAŞTIRMASI

3.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı	55
3.2 Anketin Hazırlanması ile İlgili Aşamalar	55
3.2.1 Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	56
3.2.2 Anket Formundaki Bölümler	56
3.3 Araştırmanın Kapsamı ve Metodu	56
3.4 Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi	58
3.4.1 Güvenilirlik Analizi	59
3.4.2 Hipotezlerin Testi	61
3.5. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	65
3.6. Performans Değerlendirme Biçimleri	66
3.6.1 Performans değerlendirme sorularına ilişkin güvenilirlik analizi	66

3.6 Performans Değerlendirme Hakkında Neler Yapılabilir?	77
3.6.1 Performans değerlendirme hakkında neler yapılabilir sorularının güvenilirlik analizi	77
3.7 Sonuç ve Öneriler	91
KAYNAKLAR	93



TABLO LİSTESİ	SAYFA
Tablo 1.1. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Gelişimi	6
Tablo 1.2. Performans Değerlendirme ve Yönetimi Karşılaştırması	11
Tablo 1.3. Performans Yeterlikleri	27
Tablo 2.1. Grafik Derecelendirme Örneği	43
Tablo 2.2. Zorunlu Seçenek Yöntemi Örnek Form	45
Tablo 2.3. Zorunlu Dağıtım Çizelgesi Örneği	45
Tablo 2.4. Kontrol Listesi Yöntemi Örneği	50
Tablo 2.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Şeması	54
Tablo 3.1. Güvenilirlik Analizi	59
Tablo 3.2. Madde İstatistikleri	60
Tablo 3.3. Hipotez 1 Ki-Kare Analizi Tablosu	61
Tablo 3.4. Hipotez 2 Varyans Analizi Tablosu	62
Tablo 3.5. Hipotez 3 Varyans Analiz Tablosu	63
Tablo 3.6. Hipotez 4 Varyans Analizi Tablosu	64
Tablo 3.7. Personelin Demografik Özellikleri	65
Tablo 3.8. Güvenilirlik Analizi	66
Tablo 3.9. Madde İstatistikleri	67
Tablo 3.10. Güvenilirlik Analizi	77
Tablo 3.11. Madde İstatistikleri	78

ŞEKİL LİSTESİ	SAYFA
Şekil 3.1. Performans Değerlendirme Kriterleri Yaptığım İşle İlgilidir	68
Şekil 3.2. Yöneticim işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir	69
Şekil 3.3. Performansım değerlendirmeden önce performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir	70
Şekil 3.4. Aynı işi yapan tüm çalışanlar, aynı performans standartları uygulanmaktadır	71
Şekil 3.5. Performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağım vardır	72
Şekil 3.6. Yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verir	73
Şekil 3.7. Performansımın değerlendirilmesi sırasında performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme imkan verilir	74
Şekil 3.8. Performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir	75
Şekil 3.9. Performans değerlendirme kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum	76
Şekil 3.10 İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme yöntemleri doğru olarak uygulanmalıdır	79
Şekil 3.11. Uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında uygulayıcılar yeterli bilgiye sahip olmalıdır	80
Şekil 3.12. Çalışanların performansları objektif ölçütlere göre değerlendirilmelidir.	81
Şekil 3.13. Performans değerlendirmesini yapan yönetici ve diğer personel uygulanan yöntem hakkında yeterli bilgiye sahiptir	82
Şekil 3.14. İşletmemizde performans değerlendirme düzenli olarak yapılmaktadır	83
Şekil 3.15. Uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmemelidir	84
Şekil 3.16. Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara	

açıklanması iş performanslarına olumlu katkıda bulunmalıdır	85
Şekil 3.17. Uygulanan performans değerlendirme yöntemi	
sonucunda terfi veya ödül gibi sonuçlar beraberinde getirmelidir	86
Şekil 3.18. Performans değerlemesi sonucunda çalışanlara	
mutlaka olumlu veya olumsuz bir geribildirim uygulanmalıdır	87
Şekil 3.19. İşletmede çalışanların kendilerini değerleyebilecekleri	
ve bu değerlemelerin dikkate alındığı bir iş ortamı olmalıdır	88
Şekil 3.20. Performans değerlendirme sürecine tüm çalışanlar katılmalıdır	89
Şekil 3.21. Performans değerlemeden elde edilen	
sonuçlar çalışanlarla paylaşılmalıdır	90



GİRİŞ

20. yüzyıldan itibaren dünya nüfusu ve ekonomilerinin büyümesi ile karşı karşıyayız. Giderek daha çok miktarda ve çeşitte ürün üretilmeye başlanmıştır. Bunun sonucu olarak ise ekonomiler bir anlamda küreselleşmeye ve firmalarda kendilerine dünya çapında müşteri aramaya başlamıştır. Ayrıca firma sayısının artması da rekabetin daha da artmasına ve müşterilerin giderek daha kesin beklenti ve taleplerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu ortamda firmalar müşteri edinmek ve bunları ellerinde tutmak için artık sadece ürünler sunmakla kalmamakta ancak müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına karşılık gelen ürünler sunmaktadır. Bu yeni sistem artık insan kaynaklarının yaratıcılık ve kalite üzerinde çok etkili olmaya başladığı bir ortam yaratmıştır. İşte bu sebeple firmalar insan kaynaklarına son derece önem vermekte ve en iyi elemanları çalıştırmak için çalışanlarına bir çok hak ve kendini gerçekleştirme ve sürekli eğitime gibi haklar sunmaktadır. İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların sebebi firmaların bu sıkı rekabet ortamında çalışanlarından en iyi verimi ve performansı sağlamak istemesidir. Bir firmanın başarısı artık insan kaynaklarının performansına çok sıkı olarak bağlıdır. İşte bu sebeple insan kaynakları yönetiminin bir uzantısı olarak performans yönetimi ve iyileştirilmesi uygulamaları ortaya çıkmıştır.

İş yerinde süreçlere ilgi duyulması ve süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve en iyi şekilde işler tutulması önemlidir. Bir işletme sürekli olarak en iyi haliyle işleyen iş süreçlerinin sonuçlarını hedefler. Amaç ve hedeflerini bu şekilde kurar ve modern dünyada bu can alıcı bir gerekliliktir. İşletmeler sürekli olarak değişen ve dönüşen bir Pazar ortamında hareket etmek durumunda ve bu sebeple iş süreçlerini sürekli olarak gözden geçirmek ve iyileştirmek durumundadır. Modern insan kaynakları politikaları insanlardan sadece çalışma değil ancak gelişme ve sürekli yeni yetenekler kazanmalarını da beklemektedir. İşletmeler artık daha fazla insan odaklı olarak çalışmaktadır. Pazarda ayakta kalmak insan kaynaklarının sergiledikleri beceri ve yeteneklere bağlı olmuştur. İşte bu koşullar altında işletmelerde insan kaynakları yönetimi ve performans izleme ve gözleme politikaları ortaya çıkmış ve geliştirilmiştir.

Çalışanların gösterdikleri performans işletmelerin başarı düzeylerini belirler. Şu halde işletmeler de çalışanlarına hem kariyer ve gelişme olanakları sunarlar hem de en iyi performans düzeyini tutturmalarını beklerler. Bu iyi performansların bir karşılığı olarak kariyer yolları çizilir ve ödüller belirlenir. Kötü performans ise işten ayrılmaya ve yerini başkalarına bırakmaya yol açar. Performans değerlendirmesi yapmak çalışanlar arasında hem motivasyona hem de bir takım tedirgin edici ve olumsuz duygulara yol açabilir. Çalışanlar başarı ve verimlerinin bilinip takdir edilmesini ister ve beklerler, ancak bu değerlendirmelerin iyi ve yansız olarak yapılması gerekmektedir. İşte bu sebeple kurumsal olarak işleyen örgütlerde her türden iş süreci bilinir ve çalışanların görev ve sorumlulukları ve kendilerinden beklenen performans düzeyi nettir. Bu iş analizleri ve iş tanımları yolu ile netleştirilir ve çalışanlara açıklanır. Şu halde çalışanlar kendilerinden beklenen performans düzeyi konusunda ve kendi sergiledikleri başarı konusunda belli bir fikre zaten sahiptirler. Ancak bir ölçme ve değerlendirme sistemi yolu ile bu başarı düzeyleri bütünüyle görünür ve bilinir hale getirilir. Bu yolla çalışanların eksikleri ve gelişme yolları belirlenir. Nihai olarak performans değerlendirme sistemi çalışanların geliştirilmesi ve başarılarının karşılıklarının belirlenmesi amacını güder. Sistem bu sebeple sürekli çünkü süreç iyileştirilmesi ve bunun sürekli olarak belli bir düzeyde tutulması sadece dönemsel olarak yapılamaz.

Performans değerlendirme sistemi çalışanlar üstünde sürekli baskı yaratabilecek bir sistemdir. Bu özellikle kullanılan yöntemler çalışanlarca benimsenmediğinde ve nesnel olmadıklarında olur. Olumsuz ya da bekledikleri neticeleri alamayan çalışanlar işlerine motive olmakta zorluk çekerler, örgütlerine duydukları güven duygusu sarsılır. Bu bakımdan sürecin açık ve şeffaf biçimde uygulanması, somut olması, tarafsız sonuçlar üretmesi, ve çalışanları rahatsız etmemesi önemlidir. Performans sistemin amacı çalışanları gelişme ve kariyer yollarına yönlendirmek ve örgüt amaçları çerçevesinde kendi amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlamaktır, asla bunun aksi değil. Başarılarının karşılığını alan çalışanlar hem ücret ve terfi eder hem de kendilerini geliştirme olanağı elde ederler.

BÖLÜM I

1.1. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynaklarına ve performans değerlendirmeye olan ilgi özellikle modern zamanlardan beri artmıştır ancak insan kaynakları, yönetimi ve performans konuları tarihte yeni değildir. Çok eski çağlardan beri çeşitli uluslara ait imparatorluklar döneminde insan kaynaklarının ya da çeşitli makamlardaki çalışanların yetenek ve becerilerinin değerlendirildiği görülmektedir. Ülkemizde Osmanlı İmparatorluğu döneminde günümüzdeki manası ile bir performans değerlendirme sistemi olmasa bile padişahın emrinde çalışanların çalışmaları, becerileri, verimlilikleri değerlendirilmeye değerlendirilmeye başladığı, varsa yolsuzlukları hakkında raporlar tutulduğu ve padişaha sunulduğu Uysal (2015: 35) tarafından bildirilmektedir. Yine daha önceki çağlarda esnaf loncalarının günümüzdeki işveren kurumlarından olduğu ve potansiyel çalışanlara eğitim, terbiye ve bir anlamda bilinç kazandırdığı da belirtilmektedir. Ancak bu çabalar sınırlı bir alanda kalmış ve pek de gelişme göstermeden yıllarca aynı biçimde devam etmiştir. Bundan sonra ise modern zamanlara ve net olarak 1. Dünya Savaşı dönemine kadar insan kaynakları kendi başına bir uzmanlık alanı olarak görülmemiş ancak bu dönemde değişen küresel ilişkiler ve gelişen ekonomiler yolu ile konuyla ilgilenmeye başlayanlar ortaya çıkmıştır. Bu anlamda büyük savaşların, ekonomik krizlerin ve bunlara paralel olarak geliştirilen bilimsel yöntem sayesinde İnsan Kaynakları Yönetimi uzmanlığının ortaya çıkarak evrim geçirmesine büyük etkisi olmuştur (Kavurmacı,2005:8). 1940 yıllarında Elton Mayo ve arkadaşlarının çalışmaları çalışanlar üzerindeki davranışları kökten etkiledi 1950 yıllarında ise ABD hükümeti performans değerlendirme sistemini uygulamaya başladı.Buna göre hükümet için çalışan memurlar,yaptıkları iyi şeyler karşılığında para veya terfi ile ödüllendirilmeye başladı.1960 yılında ise yavaş yavaş özel sektöre yayılmaya başladı.1970 yılında ise Aubrey Daniels yaptığı çalışmalar "Performans yönetimini literatüre soktu.1980 ve 2000 yıllarında ise performans değerlendirme artık şirketlerin ve insan kaynaklarının ayrılmaz bir parçası haline gelmeye başladı. Krizleri aşmak için insanların yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlerinin önemli olduğu da bir çok tecrübe ile ortaya çıkmıştır. Bunun en iyi örneğine Avrupa'da rastlarız. Bilindiği üzere uzun süre hastalık ve fakirlikle

uğraşan Avrupa ülkeleri bir kurtuluş yolu ve çare olarak çeşitli bilimlere ve bilimle ilgilenen kişilerin çabalarına önem vermeye başlamıştır. Bu önemsemenin meyvelerini de almaya başlayınca bireysel bilimsel çabalara daha fazla önem vermiş ve günümüzdeki gelişmiş hallerine gelmişlerdir. Bu evrim sürecinin sonunda ise günümüzdeki en ileri insan kaynakları ve performans yönetimi sistemlerini uygulamaktadırlar.

Ancak ülkemizde insan kaynakları yönetimleri Osmanlı İmparatorluğunun duraklama ve gerileme dönemlerine girmesi ile insan başarıları ve becerilerinin yönetiminin yenilikçi yönlerinin önemini iyice kavranamaması sonucu uzun süre ihmal edilmiştir. Modern insan kaynakları ve performans yönetimleri ise ancak son on yıldır uygulanmaktadır. Uysal'ın (2015: 35-36) belirttiği üzere Osmanlı'nın gerilediği dönemde ise Avrupa insan kaynaklarını iyi biçimde kullanmayı öğrenerek ilerlemiş ve ekonomik olarak dünyanın hakimi konumuna gelmiştir. Ülkemizde özellikle dünyadaki gelişmelerin yarattığı baskılarla insan kaynaklarının akılcı biçimde kullanılmasının önemi kavranmıştır Bu ilk olarak özel kesimin daha akıllıca farkına vardığı bir olgu olmuştur ancak daha sonra başarıları görülünce kamu kesimine de yayılmıştır. Ülkemizde kamu kesimi ekonomi ve ülke yönetimi içinde önemli bir yere sahiptir ve insan gücünün iyice saptanıp akıllıca hesaplanarak kullanılmalıdır (Çetin ve Dinç, 2015: 834). Özel kesim ise 80li yıllardan da bilindiği gibi bazı uygulamaların yerleşmesinde öncü bir rol oynamıştır. İnsan kaynaklarının en iyi ve titiz biçimde kullanılması ve performansa dayalı istihdam ve ücret anlayışı ilk olarak Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları uygulanmış..özel sektörde yerleşmiştir. 2000'li yıllara doğru ise ülkemizde sonuçları da görülen insan kaynakları ve performans yönetimi ile uygulamalar daha yaygınlık kazanmış ve daha bütünlüklü hale gelmişlerdir.

İnsan kaynakları uygulamalarının gelişimini daha iyi anlamak için kısa bir çizelgeden faydalanmak yararlı olacaktır. Bu çizelgede çalışmanın angarya ve zorunlu bir biçimden hangi evrimsel yolla kişilerin kendilerini gerçekleştirmek ve becerilerini geliştirmek için istedikleri bir olgu haline geldiği sergilenmektedir.

Tablo 1.1. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Gelişimi

	1940-1950 Mekanik	1960- 1970 Yasal	1980 Organik	1990 Stratejik	2000 Katalitik
İşveren İlişkileri	İşçi sınıf- yönetim uyuşmazlı ğı Sendikalar ın güçlenme si	Çelik sendikal arı grevi	Sendikaları n güç kaybetmesi Savaş sonrası kuşağın çocuklarını işe getirmesi	Takımlar, duruma bağlı çalışanlar, roller ve iş stresi	Çalışanların iş sadakati, zaman bazlı iş gücü, işte psikiyatri, iş vermede sınırların kalkması, sendikaların yükselişi
Ücret/İ ş	Adil iş için adil ücret, Bonuslar, Kar paylaşımı, Emeklilik, sağlık sigortasını n başlangıcı	Satış teşvikleri Hisse senetleri	Ödüllendir me sistemleri Başarı hırsı	Takım maaşları Ödüllendir me ve takdir Etme Yönetici ücretlendir me sistemleri	Yetkinlik bazlı ücretlendirme Seviyelere göre değişen ücretlendirme Ek kazançlar
Örgüts el Gelişi m	Sınırlı işveren- yönetim gelişimi Hiyerarşi	Bilimsel yönetimi n başlangı cı Hiyerarşi	Küçülme Liderliğin ortaya çıkışı İş süreçlerinin güçlenmesi	Yeniden yapılanma Öğrenen organizasy on Sanal kurum	İnternet Telekomünikas yon Yeniden yapılanma Çalışanın kişisel gelişimi

				Güçlü liderler	
Kariyer	Güçlü sendika ilişkileri Maaş dışı hakların yönetimi İşe alma	Devam eden güçlü sendika ilişkileri	Güçlenen İK yöneticileri İK disiplinlerin de uzmanlaşma	Tam stratejik ortaklık outsourcing	Az personelli İK fonksiyonları İnternetin yaygın kullanımı Örgütsel gelişimin zirvesi

Kaynak: İnsan Kaynakları Kavramı, <http://iibf-dersleri'nden> uyarlanmıştır.

1.1.1. Performans ve Performans Değerlendirme

Performans kelimesi batı dillerinden alınan bir kelimedir ve dilimize Fransızcadan girmiştir. Türk Dil Kurumu Sözlüğüne bakıldığında performans kelimesi ile ilgili olarak “başarım” karşılığını verildiği görülür (Güncel Türkçe Sözlük, www.tdk.gov.tr). Bundan başka ise Uysal’ın (2015) aktardığına göre performans “yapılan iş, uygulama, icraat” ve “herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı” olarak tanımlanır (33). Yine Büyük Larousse Sözlük’te (1992) performans “herhangi bir işin veya hizmetin yerine getirilmesidir” (549). Performans bir işi yerine getirmek ve icra etmek anlamları taşır. Elbette ki kişiler bir işi sadece bedenlerini kullanarak ya da aletlerle birlikte yerine getirebilirler. Daha karmaşık olarak kişiler kişisel güçlerini, becerilerini, yeteneklerini ve çeşitli zihinsel teknolojileri kullanarak bir işe yerine getirirler ya da ifa ederler. İşte bu yerine getirme sürecinde harcanan çaba ve gösterilen uyuma performans adı verilir. Performans değerlendirme ise çalışanın yeteneklerin becerilerini karşılaştırılarak yapılan ölçümdür.

Bir işyeri açısından baktığımızda performans çalışanların ne kadar yetkin ve iyi biçimde çaba gösterdiklerinin bir ölçüsüdür. Bir işyerinin başarısı her bir çalışanın gösterdiği performansa bağlı olarak değişir. Aynı zamanda çalışanlar işyerinde sergiledikleri performansa göre terfi eder ve yükselirler (Uysal, 2015: 33). Bir

işletmenin sergilediği performans ise belli bir süre sonunda elde edilen çıktılar ve bu çıktıların doğru ve başarılı biçimde elde edilme derecesine göre ölçülür. İşletmelerde belli bir nihai çıktı elde etmek için bir çok süreç içerisinde çalışan kimseler vardır. Nihai olarak hedeflenen amaçlara ulaşılması ise bütün çalışanların en iyi çabalarına ve birbirleri ile uyum içerisinde nihai çıktıyı elde edebilmelerine bağlıdır.

Yani bir işletmenin performansı bir çok değişkene bağlı olarak belirlenir ve bunlardan etkilenir. Her bir çalışanın kendine verilen görevleri başarı ile yerine getirmesi gereklidir. İşte bu bakımdan işletmelerin hedeflerine ulaşabilmek için belli insan kaynakları yönetim politikaları bulunmaktadır. Bir işletme elindeki insan kaynaklarının yetkinliği oranında başarı gösterebilir ve işte bu sebeple her bir çalışanın performansı ile ilgilenmek zorundadır. Çalışanların kişisel beceri ve performanslarına ek olarak ekonomik, teknoloji ve sosyal faktörler de işyeri performansına etki eder. Performanslarını belli bir düzeyde tutarak değişen piyasa koşullarında ayakta kalmayı hedefleyen işletmeler bu amaçla işletme ve çalışan performanslarını ölçmek ve geliştirmek için uygulamalarda bulunmak zorundadır (Zerenler, 2003: 192). İş süreçlerinin iyileştirilmesi ve sürekli olarak optimum işlerlik seviyesinde tutulması çalışanların performanslarının da sürekli olarak belli bir ortalamanın üstünde olmasına bağlı olduğundan performans değerlendirme ve iyileştirme sürekli bir uygulama olmak zorundadır.

Performans yönetimindeki nihai amaç bir örgütün hedeflerine en iyi biçimde ulaşabilmesi amacı ile çalışanların becerilerini ve yeteneklerini geliştirip kullanabilecekleri ve uyumlu hale getirerek örgüte fayda sağlayacakları bir ortam ve kültürün yaratılmasıdır (Helvacı, 2002: 156). Performans yönetiminin hedefi bireylerin ve örgütlerin daha iyi işler hale gelmeleridir. Bu bakımdan performans yönetiminin bir bireysel bir de örgütsel boyutu bulunmaktadır. Bireysel performans bir çalışanın belli bir zaman süresi dahilinde başarı ile yerine getirdiği iş toplamını ifade ederken, örgütsel performans bir örgütün, tüm olarak belli bir dönem içerisinde başarı ile ortaya koyduğu çıktıları ifade eder. Bir örgüt çalışanlarının kimilerinin performanslarının artması doğrudan örgüt

performansını artırmayabilir ancak bir çok çalışan ve takımın performanslarının artması ise örgüt performansına yansır ve onu etkiler (<http://irfantanselizmez.blogspot.com.tr>). Bir performans yönetim sürecinde örgütteki herkes eşit ve aynı görev için çalışan bir arkadaş olarak görülür, ve hiyerarşi ortadan kalkar. Genel olarak takım ve örgüt performanslarını artırmak bireylerin kendi performanslarını sürekli olarak izlemeleri ve yönetmeleri yolu ile gerçekleşeceğinden performans yönetimi tek bir toplantı ile halledilmekten ziyade yaratılacak bir kültür ile tüm çalışanlara benimsetilir (Helvacı, 2002: 157). Bir performans yönetimi sisteminin var olması için öncelikle örgütsel hedeflerin belirlenmesi, bunun çalışanlara aktarılması, sonra istenen davranışları teşvik etmek için bir ödüllendirme sisteminin var olması ve bütün sistemi işletmek için de performans değerlendirilmesinin yapılması gereklidir. Performans yönetiminde çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için motive edilmeleri önemli bir başlangıç noktasıdır. Bu kişiler bütünü ile görevlerine odaklanmalı ve bu görevi en iyi ve doğru biçimde yerine getirmelidir. Ancak belli amaçlara ulaşmak için odaklanan çalışanlardan oluşan bir örgütte performans yönetimi yürütülebilir.

Performans yönetiminin belli unsurları bulunmaktadır, bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çalışan performanslarının işletme hedeflerine dayanılarak hesaplanması
- Çalışan performanslarını değerlendirmek için yöntem ve kriterlerin belirlenmesi
- Belirlenen yöntem ve kriterlere göre performansın değerlendirilmesi
- Çalışana geribildirimle performansı hakkında bilgi sağlanması
- Koçluk uygulaması ile çalışanın performans hedeflerine uymasının sağlanması
- Belirlenen ve değerlendirilen performansla göre çalışana yönelik teşvik ve ödüllendirmelerin sağlanması (Uyargil, 2013'den aktaran Uysal, 2015: 38).

İşletmeler keyfi kural ve ilkelere göre çalışan performansının değerlendiremezler. Bu tür bir uygulama yanlış sonuçlar alınmasına, ve çalışanların motivasyonlarının

bozulmasına yol açar. Bu bakımdan performans değerlendirme unsurlarına sadık kalınması can alıcı bir öneme sahiptir.

Performans değerlendirme ise en genel anlamı ile çalışanların verilen görevleri ne derecede başardıklarını belirlemeye yarayan bir ölçümdür. Daha bilimsel bir tanıma göre ise performans değerlendirme “kişinin, kurumun, ya da grubun herhangi bir konudaki etkinliğini bir takım özelliklere göre analiz etmeye ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Helvacı, 2002: 159). Bundan başka tanımlarda mevcuttur. Bir tanıma göre performans değerlendirme “çalışanın yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını, ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırılarak yapılan sistematik bir ölçümdür” (Yücel, 1999: 110 aktaran Pehlivan, 2008: 172). Başka bir tanıma göre ise “çalışanların yeteneklerinin ve iş performanslarının, o işin gerekleri ile ne ölçüde uyum gösterdiğinin değerlendirilmesidir” (Kozak, 2001: 32 aktaran Pehlivan, 2008: 172). Performans terimi bir iş ve eylemde uygulayıcının ortaya koyduğu verim ve başarı düzeyine gönderme yapmaktadır. Çalışma hayatında ise bu çalışanların iş süreçlerinde iş yeri amaç ve hedeflerine yönelik olarak beklentilere ne derecede uygun davrandıkları ile ilgili bir durumu anlatır.

Performans yönetimi ve değerlendirilmesi birbirleri ile karıştırılmamalıdır. Bu iki kavram arasındaki önemli farkları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Performans yönetimi tek seferde başarılan bir aktivite değil ancak bir iş yerinde sürekli olarak devam eden bir uygulamadır. Çalışanlar hem kendi performanslarını yönetmeyi hem de üstleri ile etkileşime geçerek onlardan geri bildirim almayı öğrenerek bu sürekli yönetime katılırlar ve onu benimserler.
- Performans yönetimi amaca yöneliktir. Çalışanların performansları sürekli olarak gözden geçirilir ve örgüt hedefleri ile uyup uymadığına bakılır. Çalışanların sürekli olarak örgüt hedef ve amaçlarına uyumlu olarak işlerini yürütmesi beklenir.
- Çalışanların örgüt amaç ve hedeflerine uyumlu performans sergileyebilmeleri için iş yapma biçimlerinde sürekli olarak iyileştirmeler

yapılır. Bu süreçte çalışanlara ek eğitim verilir, iş tanımını değiştirilebilir, ya da yeni teşvik planları yapılabilir (Çetin, Lütfüarslan, Dinç, 2015: 154).

Uysal (2015)'da performans değerlendirme ve yönetimi arasında bir karşılaştırma yapmış ve bunu aşağıdaki çizelge ile sunmuştur:

Tablo 1.2. Performans Değerlendirme ve Yönetimi Karşılaştırması

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağıya değerlendirme	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
Değerlendirme görüşmesi yılda bir kez yapılır	Bir ya da daha çok resmi değerlendirme görüşmesinin yanında devamlı görüşme
Değerlendirme notu kullanma	Değerlendirme notu daha az yaygın
Tek parçalı sistem	Esnek süreç
Sayısal hedeflere odaklanma	Hedeflere olduğu kadar değerlere ve davranışlara odaklanma
Genellikle ücretlendirme ile bağlantılı	Genellikle ücretlendirme ile direkt ilişkisi olmaması
Bürokratik ve karmaşık dokümantasyon	En az dokümantasyon içerir
İnsan kaynakları departmanının sorumluluğundadır	Yöneticilerin sorumluluğu daha belirgindir

Kaynak: Armstrong, 2006 aktaran Uysal, 2015: 34.

Performans yönetimi daha geniş boyutlu ve kapsamlı bir insan kaynakları uygulamasıdır ve yönetim sürecinin parçalarından birisi olarak performans değerlendirme uygulanır. Her iki uygulama da sürekli olmak durumundadır.

Bu performans yönetim sürecindeki en önemli boyutlardan birisi ise performans değerlendirmedir. İşletmeler kendileri hakkında bir karar alırken ya da hedefler belirlerken, değişikliklere giderken sürekli olarak performans değerlendirmelerinin sonuçlarına bakmak zorundadır. Performans

değerlendirmenin sonuçlarına göre yöneticiler örgütlerinde yapmaları gereken değişikliklere karar verirler. İşte bu sebeple örgüt yöneticilerinin performans yönetimi ve özellikle de değerlendirmesinden haberdar olmaları ve örgütlerinde bir değerlendirme yapmak için gerekli bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olmaları örgütlerinin başarı ve yeterliliği açısından önemlidir.

Performans değerlendirme süreci bir dizi aşmaktan oluşur. Bunları bir şema haline getirerek sunarsak beş ana aşama ortaya çıkmaktadır ve bunlar: planlama, uygulama, değerlendirme, gözden geçirme, ve yenileme ve mutabakattır. İlk aşama olan planlama aşamasında çalışan ve değerlendirmeyi yürütenler bir araya gelir ve gelecek yılın planlarını görüşürler. Bu aşamada çalışanın başarılı olma sorumluluğu olan alanlar belirlenir ve sınırları çizilir, ve her bir alanda çalışandan beklenen başarı ya da performans tespit edilir. Daha sonra bu alanda istenen performans elde etmek için gerekli standartlar belirlenir ve bunlar için gereken performans faktörleri, yeterlilikleri, ya da davranışlarının başarıya nasıl etki edeceği görüşülür. En son olarak çalışanın bir sonraki dönemde uyacağı gelişim planının unsurları görüşülür. Bu birincil planlama aşamasından sonra yıl boyunca plan uygulamaya konur. Bu uygulama sürecinde planlama aşamasında görüşülen standartlardan ve beklentilerden uyanlar ve uymayanlar uygulama esnasında tekrar düzenlenir.

Üçüncü aşama değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamada çalışan ve değerlendirmeyi yapanlar yapılan planın uygulamada ne derece başarı sağladığını ve nelerin yerine getirildiğini anlamaya çalışırlar. Yöneticiler veriler ışığında çalışanlarının performanslarını değerlendirirler. Bu değerlendirme daha sonra insan kaynakları bölümünde toplanır ve çalışanlar bunlar üzerinde görüşme yapılır. İdeal bir sistemde çalışan da kendi performansını değerlendirir. Dördüncü aşamada çalışan ve değerlendirenler buluşur ve bir gözden geçirme yaparlar. Bir önceki aşamada oluşturulan rapor bu aşamada ele alınır ve tartışılır. Bu tartışmada yapılanlar, performans ve davranışsal etkililik, genel performans değerlendirmesi, gelişme durumu tartışılır. Bu toplantıda ücret değişiklikleri de görüşülebilir. Son aşamada ilk aşamaya benzer bir süreç işler ve yeni bir plan ve

yeni bir mutabakat yapılır (Grote, 1996: 19-20). Bu aşamada çalışan belli bir dönem içinde bir performans sergilemiştir ve bunun değerlendirilmesinin neticesi olarak kendisine işletmenin beklentileri ve fikirleri sunulur ve ihtiyaç duyduğu gelişimsel destekler sağlanarak hak ettiyse ödülleri verilir. Bu aşama aslında bir dönemin sonudur sadece ancak performans değerlendirmesi uygulaması sürekli olarak devam eder ve çalışanlara yeni dönemdeki beklentiler sunulur ve yeni bir plan işleme konur.

1.1.2. Performans Değerlendirmesinin İnsan Kaynakları Açısından Önemi

Performans değerlendirmesinin önemli işlevleri vardır. Bir performans değerlendirmesi ile çalışanların iş performansları hakkında en gerekli bilgiye ulaşılır. Bu bilgi ise çalışanlar hakkında terfi, ödüllendirme ve eğitim ve benzeri bazı kararların alınmasında kullanılır. Bir bilgi sahibi olmaksızın çalışanlar ve örgüt hakkında bir karar almak son derecede sakıncalı bir durum doğurur. İşte bu iş performansı bilgisi performans değerlendirmenin birinci işlevidir (Helvacı, 2002: 159). Bundan başka ise iş performansları hakkında bilgi sahibi olunan çalışanlara yönetimden ve insan kaynaklarından bir geri bildirim yapılır. Çalışanlara işletme hedeflerine ne ölçüde yaklaştıkları ya da aştıkları bildirilir. Bu geri bildirim yanında çalışanlara eğitim de sağlanıp istenen amaçlara ulaşmalarına yardımcı olunursa bu çok olumlu bir sonuç doğurabilir. İşte bu geri bildirim ikinci önemli işlevdir. Bu iki işlev yöneticilerin çalışanlarının performanslarını ve hatta gereksinimlerini görebilmelerini ve onları desteklemelerini sağlar. Öte yandan çalışanlar açısından ise olumlu geri bildirimler daha da olumlu bir durum yaratarak bu çalışanların ilerlemelerine katkı sağlar (Helvacı, 2002: 159). Çalışanlar hakkında verilere ulaşmak ve kendilerine geri bildirim yaparak destekler sağlamak bu kişilerin performanslarının artırılmasının temelinde yer alan önemli bir adımdır. Bu adım sayesinde çalışanlar ve yönetim ileri yönelik olarak planlar yapabilir ve hedefler koyup geliştirici bir iş ortamı tesis edebilir.

Performans değerlendirme çalışan ve örgüt açısından iki taraflı önemi bulunan uzun vadeli bir süreçtir. Bir performans değerlendirmesi sonucunda örgütler çalışanları için hangi türden eğitimlerin ve geliştirme faaliyetlerini gerektiğini

belirlerler ve böylelikle ihtiyaç duydukları geliştirme faaliyetlerini açık olarak belirleyip tanımlarlar (Pehlivan, 2008: 173). Bu yolla örgütteki çalışanların eksik yanları belirlenir ve bu eksikleri tamamlamak için harekete geçilir. Bundan başka bir performans değerlendirmesi bir kurumun çalışanları ile yaptığı iş sözleşmesine ölçüde uyulduğunu ölçmesine ve tespit etmesine de yardım eder. Net olarak örgütler bu yolla çalışanlarının ilgi, beceri ve eğitimlerinin iş yerlerine ne ölçüde yansıdığını belirlerler ve yine çalışanın görev tanımlarına uygun davranıp davranmadığını ve ne derecede iş başarısı sergilediğini belirlerler. Çalışanların kariyer yollarını belirlemek ve bunu örgüt amaçları ile uyumlu hale getirmek durumunda olan bir örgüt gerekli bilgileri bu çalışanların iş başındaki performanslarının değerlendirilmesinden sağlar.

Yine ücret sisteminde adil kararlar vermek için de çalışanların çalışma performansları hakkında net bir bilgiye ihtiyaç vardır. Bir performans değerlendirmesi çalışanların tümünün kariyeri ile ilgili olarak neler yapılacağına, terfilere, yer değişikliklerine, ya da işten çıkartılmalara karar verilmesinde kullanılan temel araçtır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 320). Gerçekten de performans değerlendirmesi bir örgütte yürütülen insan kaynakları yönetimi faaliyetine bir çok açıdan bilgi ve veri sağlayan en önemli araçtır (Sabuncuoğlu, 2000: 134). İşte bu bakımdan performans değerlendirme en temel ve önemli insan kaynakları faaliyetlerinden birisidir. Ancak bu uygulama oldukça zor ve karmaşık bir dizi süreci içerir ve yürütülmesi o kadar basit ve kolay değildir. Performans değerlendirme süreci sonunda çalışanlara çalışmalarını hakkında geri bildirim sağlanır ve gelişmeleri için teşvikler verilir. İşyerinde insan kaynakları ve kariyer yönetimi performans değerlendirmesi ve yönetimini içeren bir süreçtir ve bu süreç içinde neyin ölçüleceği, bu ölçümün nasıl ve hangi yöntemlerle yapılacağı, ölçümün yapılacağı süre ve elde edilen sonuçların nerede ve nasıl kullanılacağı önemlidir (Pehlivan, 2008: 174). İnsan kaynaklarının doğru biçimde kullanılması ve geliştirilmesi için ilk olarak bu grubun performansı hakkında bir veriye ihtiyaç duyulur ki bu veriler performans değerlendirme süreci ile elde edilir ve gözden geçirilir. Ancak bu süreç sonunda hangi çalışanın ne tür eğitim

ihtiyaçları olduğu ve hangisinin daha iyi performansa sahip olup terfiyi hak ettiği anlaşılabilir.

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminde kariyer yönetimi yapmak son derece önemlidir ve işletmelerin ihtiyaç duydukları bilgi, tecrübe ve becerilere sahip insanları yetiştirip çalıştırabilmeleri için gereklidir. İşte bu süreçte insan kaynaklarının sahip oldukları niteliklerle bu nitelikleri ne ölçüde ortaya koyabildikleri konusunda bilgiye ihtiyaç vardır. Bir insan kaynakları sürecinde çalışanların yeterliklerinin ve işe uyumlarının değerlendirilmesi kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu faaliyet olmaksızın işyerinin kendi çalışanları hakkında bir bilgi ve bir kontrole sahip olması imkansızdır. İşte bu süreçte yöneticiler kendi altlarındaki çalışanları izlemek ve haklarında raporlar ya da en azından bir sicil tutmak zorundadırlar. Yöneticilerin sahip oldukları bu bilgiler insan kaynakları bölümlerinin yürütecekleri performans değerlendirme faaliyeti için temel veriyi sağlar. Elbette ki iş yerinde gerekli performansı göstermek kariyer yolunda iyi bir avantaj sağlar ve bu tip çalışanlar desteklenerek kariyerlerinden ilerlemeleri sağlanır. Öte yandan düşük performans işten çıkartılmaya kadar bir dizi olumsuz gelişmeye sebep olabilir. Bütün bunlar bir işletme için performans yönetiminin ne derece temel bir faaliyet olduğunu gösterir. Performans değerlendirmesi yapmayan işletmeler insan kaynaklarını gerektiği gibi başarılı bir biçimde idare edemezler (Geylan, 2004: 131). İnsan kaynaklarını doğru biçimde idare ederek geliştirmeyen işletmelerin temel hedef ve amaçlarına ulaşmada zorluk çeker ve diğer işletmelerle rekabette sıkıntı yaşarlar.

Performans değerlendirmesinin temel işlevlerine bakacak olursak bunların: çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, işyeri içindeki eğitimlerin değerlendirilmesi, çalışan seçimlerinin geçerliliğinin belirlenmesi oldukları görülür. Bu başlıklar temel olarak şu şekilde tanımlanabilir:

1. İş görenlerin eğitimi ve geliştirilmesi: performans değerlendirme eğitim odaklı olarak yürütülür ve çalışanların ihtiyaçları belirlenir ve bundan başka uzun vadeli olarak çalışanların kariyer yolları ile ilgili eğitim ihtiyaçları da belirlenir.

2. Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi: çalışanlar verilen eğitimlerden önce ve sonra da değerlendirmeye tabi tutulacağından sağlanan eğitimlerin iş yararlığı da belirlenmiş olur. Yani bir anlamda performans değerlendirme sadece kişileri değil ancak verilen eğitimleri de değerlendirir. Bu yolla insan kaynakları ve yöneticiler eğitim programlarını elden geçirme fırsatı da yakalarlar.
3. Çalışan seçim sürecinin geçerliliği: işyerine alınan elemanların iş başı performanslarının ölçülmesi aynı zamanda bu başlangıçtaki eleman seçim sürecinin de ne derece etkin ve geçerli olduğunu ortaya koyar ve yapılan değerlendirmeler sonucu bu eleman seçim sürecinin nasıl daha isabetli olabileceği de belirlenir (Woods, 1997: 194'den aktaran Helvacı, 2002: 159; Palmer, 1993: 9-10; Örucü, 2003: 202; Türkel, 1999: 173).

Performans değerlendirmenin amaçları ve işlevleri bakımından vazgeçilemeyecek bir insan kaynakları uygulaması olduğu son derece açıktır. İşyerindeki tüm insan kaynakları geliştirme uygulamaları temel olarak performans değerlendirme sürecinden elde edilen bilgiler ışığında yönetilmek durumundadır. Şu halde performans değerlendirme insan kaynakları uygulamalarının can alıcı bir parçasıdır.

Performans değerlendirmesinin genel, yöneticiler ve çalışanlar açısından bazı yararları bulunur. En genel yararları şöyle sıralanabilir:

- İnsan kaynaklarının güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi, potansiyelin ortaya çıkartılması
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Herkesin hak ettiği ücretleri almasını sağlar
- Terfi ve kıdem hususlarının düzenlenmesini sağlar
- Çalışanlar hakkında sağladığı veri ile onlar hakkında alınacak kararlara temel oluşturur
- Eleman seçimi yöntemlerinin geçerlilikleri hakkında bilgi sağlar
- Örgüt verimlilik ve karlılığının artırılmasına yardımcı olur

- Çalışanlardan kaynaklanan sorunların belirlenmesine ve önlem alınmasına yardım eder (Kaynak ve diğerleri, 2000: 207; Bilgin, 1997: 50-51; Canman, 1993: 35-37; Ataay, 1990: 256; Örucü, 2003: 203).

Bu yararlar çalışanların ve yöneticilerin işletme hedef ve amaçları doğrultusunda idare edilmelerini kolaylaştırır. İşletmenin gelişimine katkı yaparlar ve örgüt içinde genel anlamda çalışma barışı sağlanmasına yardımcı olurlar.

Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından yararları:

- Performans değerlendirme yöneticilerin çalışanları doğru ve makul hedefler yönlendirmelerinde etkin olarak kullanılabilir,
- Performans değerlendirme yöneticilerin örgüt içindeki kontrolü sağlamalarına yardımcı olur,
- Yöneticiler çalışanları ile daha etkin olarak etkileşime geçerler,
- Değerlendirme sürecinde elde edilen veriler yöneticilere sağlıklı bilgi sağlar
- Çalışanları ile diyaloga giren yöneticiler kendilerinde eksik olan yanların da farkına varırlar (Biçer, 2014: 70).

Performans değerlendirmesi yöneticilerin çalışanlarının yetenek ve becerilerinin farkına varmalarına ve onların çaba ve emeklerinin karşılıklarını almalarına yardım etmelerini sağlar. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki gerilim kurulan olumlu iletişim yolu ile gevşer ve bu iki grup yakınlaşır. Çalışanlar yöneticileri ve örgütlerini daha iyi anlamaya başlarlar, öte yandan yöneticiler de çalışanlarının sıkıntılarını ve eksiklerini anlayarak gidermek için yardımcı olurlar.

Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından da bazı yararları vardır, bunlar:

- Çalışanlar kendilerini nihai olarak yönetimin değerlendireceğini bilirler,
- Çalışanlar iş başarılarından haberdar olur ve tatmin sağlarlar,
- Örgütlerinin kendilerinden ne beklediğini öğrenirler,
- Çalışanlar iş performansının hangi kriterlere göre yapıldığını öğrenirler,
- Kendi güçlü ve zayıf yanlarını görme fırsatları olur,

- Görev ve sorumluluklarını pekiştirirler (Biçer, 2004: 70).

Performanslarının adil biçimde değerlendirildiğini bilen çalışanlar örgütlerine ve yöneticilerine güven duyarlar ve emek ve çabalarının karşılıklarını alacaklarını bilirler. Ayrıca çalışma sürecindeki sıkıntılarını ve eksiklerini de gidermek için fırsat bulmuş olurlar. Bu onlara kendilerini geliştirme olanağı sunar.

Dünya çapında faaliyet gösteren şirketlerde performans değerlendirme uygulaması belli bazı amaçlar için kullanılmaktadır. Bu kullanım amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

1. İş performansının iyileştirmek
2. Performansa dayalı ücretlendirme yapmak
3. Çalışanlara işle ilgili beklentiler hakkında bildirimde bulunmak
4. Çalışanlara danışmanlık yapmak
5. Terfi kararlarını vermek
6. Çalışanları motive etmek
7. Çalışan potansiyelini değerlendirmek
8. Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek
9. Daha iyi çalışma ilişkileri tesis etmek
10. Çalışanların kariyer hedefleri kurmasına yardım etmek
11. İşleri daha iyi tahsis etmek
12. Transfer kararlarını vermek
13. İşten çıkarma ve son vermelerle ilgili kararları vermek
14. Uzun vadeli planlamaya yardımcı olmak
15. İşe alma süreçlerini geçerli kılmak
16. Diğer yönetsel eylemleri meşrulaştırmak (Grote, 1996:10)

Performans değerlendirmesi ile ilgili olan bu amaçlar nihai olarak iş süreçlerinin sürekli olarak iyileştirilmesi, ve bu iyileşmenin kalıcı hale getirilmesi ve insan kaynaklarından optimum olarak faydalanılmasına yöneliktir.

1.1.3. Performans Değerlendirmenin Dezavantajları

Performans değerlendirme genel olarak zorunlu ve avantajlı bir uygulamadır ancak yine de bir başarı değerlendirmesi olması bakımından çalışanlar üstünde bazı olumsuz etkiler de göstermektedir. Bir anlamda performans değerlendirmenin belli dezavantajları bulunmaktadır, bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Değerlendirmeye tabi tutulan çalışanın ve değerlendirmeyi yürüten kimsenin kendine saygısı zarar görebilir
- fazla zaman kaybı yaşanabilir
- çalışanlar arasındaki ilişkiler işletme içinde çatışmaya sebep olacak şekilde zarar görebilir
- çalışanların performans motivasyonu zarar görebilir
- formlar ve uygulamanın geneli için fazla para harcanabilir
- takım ruhu zedelenebilir
- uygulaması zordur (Deb, 2008: 145; Korkmaz, 2013: 45)

Performans değerlendirmesi zorunlu ve yararlı bir uygulamadır ancak bazı sorunları da bulunur. Uygulama çalışanların çaba ve emeklerinin değerlendirmesini içerdiğinden bazı durumlarda çalışanlar arasında sıkıntı ve huzursuzluk yaratabilir. Örnek olarak, çok katı ya da hatalı değerlendirmeler yapan bir uygulama çalışanlarda motivasyon ve işletmeye karşı güven kaybı yaratabilir. Bundan başka bazı çalışanlar bu tür bir değerlendirmeye karşı tepkili olabilir, ya da kendilerinin yanlış değerlendirildiklerini hissedebilirler. Ayrıca çalışanlar arasında terfi ve ödüller için yıpratıcı bir rekabet ortamı da oluşturulabilir. Zararlara sebep olmaması için performans değerlendirmenin titiz biçimde uygulanması gerekir.

Özellikle etkisiz olarak uygulanana performans değerlendirme uygulamaları sakıncalar ortaya çıkarırlar. Esnek olmayan ve doğru bir uyarılma olmayışı sorun çıkartan bir durum yaratır. Bundan başka nesnel olmaktan ziyade öznel davranan uygulayıcılar sorun yaratır. Örgütsel ve kişisel performans hedeflerinin çakışmaması, uygulamaların kabul edilmemesi, ya da yeteri kadar değer görmeyişleri performans değerlendirme uygulamasının olumsuz olmasına yol açar (Çalık, 2003: 50). Yanlış yürütülen bir performans değerlendirmesi süreci

zaman ve kaynak israfına yol açar. Ayrıca yanlış yürütülen bir uygulama sonucunda elde edilen hatalı sonuçlar yanlış çıkarımlar ve uygulamalara yol açarak zarar verir. Performans değerlendirme süreci bazı sakıncalara sahiptir ve bunlar Özücü ve Köseoğlu (2003: 29) tarafından şu şekilde bildirilmektedir:

- Adil olmayan bir değerlendirme çalışanların motivasyonunu bozar.
- Performans değerlendirme sistemlerinde birbirine zıt ya da farklı amaçlara hedeflenebilir ve bu sorun yaratır. Ayrıca üretimlerinin resmi olarak değerlendirildiğini gören bir çalışan üstleri ile performansı hakkında rahat ve açık şekilde tartışamaz.
- Eleştiri kabul etmek istemeyen çalışanlar performanslarının değerlendirilmesinden memnun olmazlar.
- Geçmişte kötü değerlendirme sistemleri sebebi ile sorun yaşamış olan çalışanlar yeni uygulamalara da şüphe ile bakarlar.
- Değerlendirmede kullanılan standartların uzun süre korunması da sorun yaratır.
- Değerlendiriciler de puanlamadan kaçabilir ki bu da farklı bir soruna sebep olur.
- Değerlendiricilerin taraflı ya da ayrımcı davranışları da söz konusu olabilir.
- Değerlendirme programı süreci uzun ve pahalıdır ve zaten işlerle meşgul olan yöneticilerin ilgilerini çekmek de zor olmaktadır.
- Ücrete dayalı sistemlerde ücretin adil olarak performansa göre belirlenmesi zor olabilir.

Her şeyden önce performans değerlendirmesi çalışanların ve işletmenin fayda sağlaması ve gelişmesi için uygulanır. Ancak titiz ve dikkatli biçimde uygulanmadığında sorunlara yol açabilir. Sorunlar değişik faktörlerden kaynaklanır. Birincisi uygulamada kullanılan sistem, yöntem ve ölçüm araçlarının iyice düşünülmüş ve nesnel bir değerlendirmeye uygun olmaları gerekir. Hatalı, uygunsuz ve öznel olan sonuçlar üreten araçlar işyeri için zararlı sonuçlara yol açarlar. Her şeyden önce yanlış sonuçlar elde edilir ve çalışanların çalışma morali zedelenir.

1.1.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri

Performans değerlendirme sisteminin uygun, güvenilir ve tutarlı olması örgüt içinde yürütülecek ücretlendirme, terfi, tenzil ve işten çıkarma işlemlerinde ve kariyer yollarının planlanmasında faydalar sağlar. Çalışanlara ve onları yönetenlere yol gösterici bilgiler sağlar ve bu amaçla kullanılabilir (Gök, 2006: 40). Performans değerlendirmesi ve süreci bir işyerinde sadece başarıyı değil ancak çalışanların potansiyellerini de ortaya koyan bir sistemdir. Bu bakımdan bu sistemin belli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Yapılan işle ilgili olan davranışlar değerlendirmeye alınmalıdır, yani sistem kişilerin iş dışı ya da işle alakasız konulardaki davranışlarını ele alarak genel bir değerlendirme yapmaz,
- Eldeki işe ve gereklerine uygun değerlendirme ölçütleri kullanılır, kişilerden işte gerekmeyen ya da sahip olmayacakları özelliklere sahip olmaları beklenmez, doğrudan işe odaklı olarak bilimsel ve nesnel bir değerlendirme yapılır,
- Değerlendirmede kullanılacak yöntem her şeyden önce sade, basit anlaşılır, bilimsel olarak geçerli ve herkes tarafından uygulanabilecek bir yöntem olmalıdır,
- İşler için nesnel kriterler belirlenmelidir, bunun aksine kişiye özel ve herkesi uygulanamayacak kriterler belirlenmez,
- Çalışanlara sonuçlar hakkında geri bildirimde bulunulur ve değerlendirmeden faydalanmaları sağlanır, bu hem açıklık sağlar hem de çalışanların kendileri hakkında bir bilgiye sahip olmalarına yol açar,
- Sistem adil olmalıdır, bunun aksi şekilde işleyen bir sistem güvenilir olmayan sonuçlar çıkartır ve çalışanların motivasyonlarını dağıtır,
- Sistem geliştirici olmalıdır, yani çalışana geri bildirim yapılmalı ve bu verileri kendilerini geliştirmek için kullanmaları sağlanmalıdır, gerektiğinde eğitimlerle destek te verilmelidir,
- Sistem motive edici olmalıdır, çalışanlara değerlendirme uygulamasının neden gerekli olduğu ve ne işe yarayacağı anlatılmalıdır, ve kuşkuları

giderilmelidir. Ayrıca işini iyi yapan personelin ödüllendirilmesi de bir motivasyon sağlayacaktır,

- Sistem kapsamlı ve sürekli olmalıdır, yani uygulama çalışanların sürekli izlenmesini ve değerlendirilmesini, gerektiğinde eğitimlerle desteklenerek iyileştirilmelerini içerir, bir sefere mahsus ve dönemsel değildir,
- Sistem duruma uygun olmalıdır, bazı durumlarda çalışanlar değerlendirmeleri genel ve işle alakasız bulabilir, bu sebeple değerlendirme yaparken işle ilgili özellikler dikkate alınmalı ve geçerli ve ilgili bir değerlendirmeye yapmaya dik kat edilmelidir (Çakmak, 2005, 34-35; Tunçer, 2013: 94).

Performans değerlendirme sisteminin kabul görmesi ve olumlu sonuçlar ortaya çıkarması için sahip olması gereken özellikleri ele alırsak öncelikle adaletli olması gerekir. Sistemin adil olarak işlemesi güvenilir sonuçlar elde edilmesini de sağlayacaktır. Bu tür bir sistem çalışanları tatmin eder ve makul karşılıklarla motivasyonlarını da artırır. Bu özelliğe sahip olmayan bir sistem ise çalışanlar arasında sorunlara ve motivasyon kaybına yol açar.

Değerlendirmeyi yapanlar elde ettikleri sonuçları çalışanlara kesinlikle bildirmelidir. Bu sayede çalışanlar eksiklerinin farkına varır ve gelişme için çeşitli yollar ararlar. Çalışanlar kendileri hakkında daha detaylı bir bakışa kavuşurlar. Ayrıca çalışanlar sistemin tam olarak ne işe yaradığını da bilmelidirler. Bu onların kendilerine yapılan geri bildirimlerden azami olarak yararlanabilmeleri için gerekli olan motivasyonu sağlar. Sistem kendini açıklamalı ve iş süreçleri açısından ne türden bir öneme sahip olduğunu iyice netleştirmelidir. Çalışanların inandıkları ve güvendikleri bir sistem olarak işleyen bir değerlendirme sistemi amaca uygunluk taşır. Ancak onlar tarafından hoş karşılanmayan bir sistem ise olumsuzluğa yol açar.

Performans yönetimi ve değerlendirmesi sürekli bir işlem olarak ele alınmalıdır. Bu sürecin belli bir başlangıç ve bitiş tarihi bulunmaz. İşler sürekli ve örgüler sürekli iyileşme arar. İnsan kaynakları sürekli olarak iyileştirilmeli ve geliştirilmeli

ve performanslarına göz kulak olunmalıdır. Ancak sistem makul ve çalışanların durumlarına uygun olmalıdır. Örgüt amaçları, ve çalışanların iş tanımları ile uyuşmayan ölçümler yapan bir sistem ne kabul görür ne bir iyileştirme ve gelişme yaratabilir.

1.1.5. Performans Değerleme Sistemine Etki Eden Faktörler Ve Aşamaları

Bir performans değerlendirme sistemi en önemli etkiyi çalışanlar üstünde yapacağından öncelikle olumlu olarak karşılanması ve çalışanlarda memnuniyet yaratması önemli bir konudur. Değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar bundan memnuniyet duymalıdır. Eğer bunun aksine sıkıntı duyarlarsa bu olumsuzluklara sebep olur ve sistemin fayda değil ancak zarar üretmesine yol açar. Hem yöneticiler, hem çalışanlar ve hem de değerlendirmeyi yapanlar sisteme güvenmeli ve memnuniyetle karşılamalıdır. Ancak bir sistem örgütler için vasat sonuçlar üretirken bireyler için olumlu sonuçlar üretebilir. Bu durumda sistemin varlığı sorgulanmak durumundadır çünkü elde edilmek istenen gerçek sonuç bireyler için değil ancak tüm örgüt içindir (Çakmak, 2000: 7). Performans değerlendirme sistemi örgütsel iş süreçleri optimum olarak iyileştiğinde ve ortalama çalışan performansı belli bir standarda ulaştığında başarıya ulaşır. Bu bakımdan hedefler kişisel değildir ancak tüm örgütle ilgilidir.

Performans sistemi uygulanırken yöneticilerin ve çalışanların düşüncelerine değer ve önem verilmelidir. En baştan herkesin fikri alınmalı ve katılımcı bir sistem tesis edilmelidir. Bu kişilere söz hakkın verilmesi ve kendilerinin önemli olduklarının hissettirilmesi bakımından can alıcı bir husustur. Değerlendirmeye tabi tutulan çalışanların da belli fikirleri ve beklentileri olacaktır. Bunlardan birisi ödüllendirme diğeri ise gelişme olanak ve fırsatları hakkında olan beklentilerdir. Kendilerini dinleyen ve dahil eden bir sisteme katılmak tüm çalışanlarda olumlu bir duygu ve motivasyon yaratır (Çakmak, 2005: 34-35). İş süreçleri tümüyle çalışanların kontrolünde ve gözetimindedir. Şu hal de bu süreçler hakkında en iyi ve kesin bilgilere kendileri sahiplerdir, ve buna ek olarak kendi beceri ve yetkinlikleri ve bunların işe uyumları konusunda da çalışanlar daha çok bilgiye sahiptir. Bu sebeple performans değerlendirmesi yapılırken çalışanların elinde

bulunan bilgi ve tecrübelerden faydalanmak doğru bir seçimdir. Ancak bu yolla gerçek anlamda işle ilgili bir ölçüm yapılabilir ve çalışanların da bu ölçümü benimsemeleri sağlanır. Üstten ve dıştan ve somut veriler yerine soyut birtakım hesaplara dayalı olarak yürütülen bir değerlendirme çalışanların durumunu tam olarak ortaya çıkartamaz, ancak dayatmacı ve dışlayıcı olur. Bu ise çalışanların huzursuzlanmasına ve motivasyon ve güvenlerini yitirmelerine yol açar.

Performans sistemi çalışanların emeklerini ele aldığından onların örgütlerine duydukları güveni de etkiler. Güven ilişki halindeki kimseler ve kurumlar için önem taşıyan bir duygudur. Çalışanlar kendi aralarındaki ve örgütle olan ilişkilerinde güven duygusu sayesinde iş birliği yapabilmekte ve olumlu olarak davranabilmektedir. Bunu aksi durumda ise ilişkiler bozulmakta ve kişi düşük motivasyon ve performans sergileyebilmektedir. Güven insanların bağ kurmasının temelinde yer alan sosyal ortamı ilgilendiren ve biçimleyene bir duygudur. Çalışanların performansını değerlendirmek onların yaptıkları işleri değerlendirmek anlamına geldiğinden kişilerin güven duygularını da etkileyecektir (Çakmak, 2005: 78). Çalışanların iş yerine ve yöneticilerine güven duyması işlerin doğru biçimde yürümesi ve yerine getirilmesi ve çalışanların kendilerini adanmaları açısından gereklidir. Güven duygusunun olmadığı bir işletmede çalışanlar inisiyatiflerini yitirir ve kendilerine herhangi bir gelişme sunulmayacağını düşünürler. Bu ise genel olarak iş performansını olumsuz olarak etkiler.

1.1.5.1. Kriterlerin Belirlenmesi

Performans Değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi önemli bir sorundur ve bu işlem yapılırken belli hususlara dikkat etmek gerekmektedir. Kriterlerin belirlenmesi performans değerlendirme sisteminin ilk aşamasıdır. Uygun kriterlerin seçilmesi performans değerlendirme sisteminin güvenilirliğini ve geçerliliğini etkileyecek güce sahip olacaktır. Çalışanlar hakkında tutarlı, güvenilir ve geçerli bilgiler elde etmek için uygun kriterlerin belirlenmesi şarttır. Kriterlerin nesnel olmaları ve çalışanlarca benimsenmeleri değerlendirme sonucunda çalışanlar arasında huzursuzluk ve diğer olumsuz durumların ortaya çıkmasını

engeller. Temel ölçüt olarak beklenen başarı düzeyi yeterlidir. Çalışanların en çok bilmek istedikleri şey başarılarının neye göre ve nasıl değerlendirileceğidir. Bu bakımdan herkesin benimseyebileceği ve bilimsel temeli olan kriterler belirlemek son derece can alıcı bir öneme sahiptir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 110-111). Kriter seçimini somut ve doğrudan yapılan ve istenilen işlerle alakalı hale getirmek önemlidir. Bu sayede çalışanlar kendilerinden neyin beklendiğini ve değerlendirmenin neye göre yapılacağı konusunda açık bir fikre sahip olurlar, ki bu onların genel çalışma performanslarına da olumlu olarak etki eder. Yani iş yerinde tamamı ile kendilerinden beklenen davranışları sergiler ve net olarak istenen işleri en iyi biçimde yerine getirmek için motive olurlar. Bir anlamda bu iş yerinde sergilenen gereksiz davranış ve çalışmaları ortadan da kaldırır. Şu halde performans değerlendirme kriterlerinin net olarak belirlenip açık olarak ilan edilmesi doğrudan iş süreçlerinin iyileşmesine ve çalışan performansına katkı yapar.

Performans kriterleri belirlenirken şu konulara dikkat edilmesi gerekmektedir:

- Ölçümü yapılacak olan şeyler örgüt misyon ve amaçlarına uygun olmalıdır,
- Kriterler personel ile birlikte değerlendirilmeli ve görüşler ve eleştiriler dikkate alınmalıdır; bu çalışanların kriterleri benimsemesi açısından önemlidir.
- Çalışanlar tarafında bilinmelidir.
- Çalışma sonuçlarını ölçmeyi sağlamalıdır,
- Kriterler gözleme dayanmalı ve geçerlilik ve doğrulukları kanıtlanmış olmalıdır,
- Kapsamlı ve işle ilgili özellikleri içermelidir,
- Hedefin başarıyı değerlendirmek ve ödüllendirmek olduğu unutulmamalıdır,
- Bireylerin liderlik ve yöneticilik potansiyelleri de ölçülmelidir,
- Müşterilerin çalışanlara hakkındaki görüşlerini de ortaya çıkartabilmelidir,
- Kriterler gözlemlenebilen ve ölçülebilen nitelik ve nicelikler olmalıdır,
- Kriterler güvenilir ve tutarlı olmalı yani farklı zamanlarda aynı ya da farklı personele uygulandıklarında tutarsızlığa yol açmamalıdır,

- Kriterler işe, ve sorumluluklara uygun olmalıdır,
- Kriterler verimin yanı sıra davranışları da ölçmelidir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 111; Tunçer, 2013: 96;Geylan ve Tonus, 2013: 113).

Kriterler ilgili olarak belirlenen bu konular tamamı ile iş süreçlerinin iyileşmesine yönelik olarak belirlenmiştir. Bu konular açık ve net anlaşılırdır. Çalışandan makul olmayan ve soyut bir takım özellikler sergilemesini istemezler. Ölçüm işlemini akılcı ve kabul edilebilir bir biçime sokarlar, ve ayrıca bu yolla çalışanların moral durumlarına olumlu bir etki yaparlar. Kriterleri iyi biçimde anlayan çalışanlar onlara uymada ve ölçüm ve değerlendirmeyi kabul etme ve benimsemede zorluk çekmezler. Psikolojik olarak değerlendirmeye olumlu olarak hazırlanmış olurlar ve değerlendirmenin kendileri açısından faydalı sonuçlar üreteceğine kanaat getirirler. Böylelikle daha hızlı ve verimli çalışır. Örgütü yani işlemeyi daha ileri götürür. Sıkıntılar daha kolay bir şekilde hal edilmiş olur. Kriterler her bir işletme için bu nedenlerine baktığımız zaman çok önemli bir yer aldığını göre biliriz.

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir:

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda iş gören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı 10'u geçmemelidir.
Çalışmanın nitelikleri iyi anlaşılmalıdır
- Çalışana verilen işten beklenenler iyi bilinmeli
- Çalışanın kendi performans hedefleri uyuşmalı
- Başarılı performans kriterleri göz önünde bulundurulmalıdır
- Çalışanın davranışları, iş geçmişi, bilgisi, nitelikleri, hünerleri, aldığı eğitimler ve geçmişteki iş performansı iyi bilinmelidir

Belirlenen performans gözlemlene dokümanları ve diğere ilgili veriler analiz edilmelidir

İşletmeler belli kriter grupları kullanırlar, bunlar Şu dört ana grupta yer alır:

- Verim
- Mesleki bilgi
- Kişisel davranış
- Yöneticilik yetenekleri (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 111).

Bu dört temel kriter grubu iş ve çalışmanın temel niteliklerine göre belirlenmiőlerdir. Verim elbette işin doğru ve istenilen biçimde ifa edilmesi ile ilgilidir. Mesleki bilgi ise hem çalışanın becerilerini ölçmek için hem de bir terfi hak edip etmediğini belirlemek için bilinmesi gerekli bir kategoridir. Kişisel davranışlar iş yerinde akranlarla, yöneticilerle ve müőterilerle olan ilişkilerin nasıl yürütüldüğünü anlamak için ölçülen bir kategoridir. Ayrıca terfi ettirilmek istenen çalışanlarda bulunması gereken yöneticilik yetenekleri de ölçülmesi zorunlu bir kategoridir.

Kriterler ne kadar işletme için doğru olursa o iőlemenin o oranda geliőtđđini çalışanların ise işletme ve örgüt yapısına o ölçüde uyum sağladığını görülür. Çünkü doğru ve yeterli ve yerinde belirlenmiş kriterler hem Őirket açısından hem de çalışanlar açısından çok önemli bir unsurdur. Doğru ve makul kriterler işletme için konulmalı. Çalışanlarda o oranda kriterlerle uyumlu olmalıdır. Büyük Şirketlerin yapılarına iş disiplinlerine baktığımız zaman hep doğru kriterlerinin olduğunu görüyoruz. Müşteriler ile de doğru ilişkilerin sağlanması içinde kriterlerin doğru olması ve ona göre kriterlerin belirlenmesi, hedeflenmesi ve ilerleyebilmesi gereklidir. Teknoloji ağında kriterlerin belirlenmesi husus giderek önemini arttıracaktır. Ve işletmelerin doğru kriterleri belirlemesi vaz geçilmez olacaktır

Performans Yeterlikleri genel olarak beş ana kategoride sınıflanırlar, bunlar Şu Şekilde tablo halinde gösterilebilir.

HIZ	Müşteri bekleme zamanı Sipariş teslim süresi Teslim sıklığı İş yapma zamanı Döngü zamanı
KALİTE	Birim başı hata sayısı Müşteri şikayetleri düzeyi Atık düzeyi Müşteri tatmin skoru
ESNEKLİK	Yeni ürün geliştirmede ihtiyaç duyulan zaman Ürün/hizmet yelpazesi Makine değişimi Ortalama/azami/asgari kapasite Çizelge değiştirme zamanı
GİDER	Kaynak kullanımı Emek üretkenliği Katma değer Etkililik Operasyon saati başı gider
BAĞLILIK	Geç teslim edilen sipariş yüzdesi Stoktaki ürün oranı Siparişlerin ortalama gecikme zamanı

Tablo 1.3. Performans Yeterlikleri

Kaynak: Deb, 2008, s. 56

1.1.5.2. Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Değerlendirmede önemli hususlardan birisi ölçüm standartlarıdır. Çalışanların başarı düzeyleri bu standartlara göre belirlenecektir. Standartların belirlenmesi için öncelikle iş tanımlarının ve buna göre başarı ve başarısızlığın tanımlanmış olması gerekir. Performans standartlarının belli niteliklere uygun olması gerekir ve bu nitelik kategorilerine SMART adı verilir. Bunların açıklanması şu şekildedir:

- S(spesifik/özgün): performans amaç ve hedefleri işle ilgili olmalı ve iyice tanımlanmış olmalıdır. Somut biçimde ifade edilmeli ve çalışan kendinden bekleneni bilmelidir.
- M(measurable/ölçülebilir): standartların nesnel ve ölçülebilir olmalıdır. Başarının ve başarısızlığın ölçümlerinin nasıl yapılacağı bilinmelidir. Nicel ölçümler daha kolay yapılırken nitel olanlarda dikkatli olunmalıdır.
- A(achievable/ulaşılabilir): hedefler belli bir zorluk içermesine rağmen ulaşılabilir olmalıdır. Aşırı zor ve kolay hedefler koymak doğru değildir.
- R(reasonable/akılcı): Gerçekleşmesi makul olan hedefler konmalıdır.
- T(time-bound/zaman sınırlı): hedeflerin gerçekleşmesi için belli bir zaman verilmelidir (Geylan ve Tonus, 2013:115).

SMART kategorileri değerlendirme uygulamalarına belli bir yaklaşım ortaya koymak için yapılan bir basitleştirme değildir. Ancak mutlak olmak ve her şeyi ifade etmek gibi bir iddiası yoktur. Bu 5 başlık genel olarak bir değerlendirme yapılırken en azından uyulması gereken kuralları belirler. Bu bahsedilenlerden başka özellikler de vardır ve şöyle sıralanabilirler:

- Standartlar çalışanlar ve yöneticilerin katılımı ile belirlenmeli ve tek taraflı olmamalıdır,
- İşlerden beklenen somut sonuçlar kullanılmalıdır,
- Ölçme araçları ve yöntemleri de nesnel ve somut olmalıdır, başarı belirlenebilmelidir,
- Bilimsel olarak belirlenmeli ve çalışandan beklentiler gerçekçi olmalıdır,
- Belli sürelerde gözden geçirilmeli ve düzenlenmelidir (Kalay, 2002: 51),
- Sürekli olarak kullanılabilmesi için yazılı halde tutulmalıdırlar,
- Performans beklentileri kesin ifadelerle belirlenmelidir,
- Aşırı katı hedef ve standartlar olmamalıdır (Palmer, 1993: 31),
- Çalışanların yetenekleri teşvik edilmelidir (Barutçugil, 2002: 146).
- Örgütteki değişik düzeyler arasında dikey bağlantılar olmasına özen gösterilmelidir,
- Çalışanların iş tanımları ve analizleri ile bağlantılı olmalıdırlar,
- Çalışanlar kendilerinden beklenenleri açık olarak bilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 164).

Daha önceden katılımcı bir değerlendirme uygulamasının faydasından bahsedilmişti. Standartlar belirlenirken de bu katılımcılık gereklidir. Çalışanlar sürecin tüm aşamalarında katılmalı ve iş süreçlerini en iyi performansla nasıl yapabileceklerini ifade etmelidir. Tüm çalışanların katılımı sağlanınca bu kişilerin iş süreçlerinde kendilerini daha iyi ve beklenen düzeyde göstermelerinin de yolu açılmış olur. Her çalışan kendisinin ve ilişkide olduğu kimselerin iş tanımı ve analizleri hakkında bilgi ve tecrübe sahip olur. Nihai olarak bu süreç genel olarak tüm iş süreçlerinin iyileşmesi yolunda yapılan bir yatırımdır ve hiçbir şekilde boşuna değildir.

1.1.5.3. Amaçların Belirlenmesi

Performans değerlendirmesi örgüt için belli amaçların yerine getirilebilmesi için uygulandığından ilk olarak bu amaçların belirlenmesi gerekir. Genel olarak bir uygulamanın değerlendirme ve geliştirme gibi iki ana amacı bulunur. Değerlendirme çalışanların kariyer geliştirme, transferi, ve ödüllendirilmesi konularıyla ilgilidir. Geliştirme amacı ise çalışanların iş performanslarının iyileştirilmesi ve bu amaçla eğitim ihtiyaçlarının, fiziksel çevre, kaynaklar ve sosyal süreçlerin değerlendirilmesi ile ilgilidir.

1.1.5.4. Zamanın Belirlenmesi

Değerlendirme için zaman aralığının belirlenmesi önemlidir. Değişik uygulamalar mevcut olmakla beraber genel olarak yılda bir değerlendirme yapılması yaygındır. Ayrıca uygulamanın çalışanlar üstünde fazla baskı yaratmaması amacı ile uygulamanın tek bir günde tamamlanması da yaygın bir durumdur. Bunlardan farklı olarak terfi, maaş artışı ve atama dönemlerinden önce bir performans değerlendirmesi yapıldığı da olmaktadır. Memurluk gibi bazı işlerde değerlendirmeler 3-5 yıllık aralarla yapılmaktadır. Bundan başka çalışanın başarılı ya da başarısız olması gibi durumlarda da performans değerlendirmesi yapılabilmektedir. Bu daha işlevsel ve amaca yönelik bir yaklaşımdır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 112). Zaman aralığının belirlenmesinde temel yaklaşım her bir işin ve işletmenin kendine has iş süreçlerinin dikkatle incelenmesi ve özgün

durumlarına has olarak bir performans iyileştirmesi, yönetimi ve değerlendirmesi uygulama plan ve programı ortaya konulmasıdır. Unutulmaması gerekli olan husus performans yönetiminin sürekli olmak zorunludur.

1.1.5.5. İş Analizleri ve tanımların belirlenmesi

Performans değerlendirme belli işlerin yürütülmesindeki başarı ve uygunluk düzeylerinin ölçülmesi ile alakalı olduğundan ilk önce elde mevcut işlerin bir tanım ve analizlerinin bulunması gerekir. Bir iş analizi işle ilgili olarak görev, sorumluluk, çalışma koşulları, ve çalışanın insancıl durumu ile ilgili bilgileri içerir. İş analizlerinde işyerlerinde yapılması gereken tüm işler ortaya çıkartılır ve bu işleri yapacak olan çalışanların sahip olması ver sergilemesi gereken tüm nitelikler ayrıntılı olarak belirtilir (Kalay, 2002: 43). İş analizleri işle ilgili olarak belirli standartları belirlerler. Bu sayede işle ilgili olarak çalışanlardan beklenebilecek olanlar belirli hale gelir. Her bir çalışanın asgari düzeyde tutturması gereken performans düzeyi de bu yollar belirlenir. Bu analizler sayesinde her bir işin gereksindiği çaba, nitelik, yetenek ve beceriler ortaya çıkartılır ve bu da çalışanlardan beklenebilecek olan verim düzeylerini belirler. Aynı zamanda düşük performans için de bir kriter getirilmiş olur. Bu yolla çalışanların değerlendirilmesi belli bir ölçüye göre yapılır ve herhangi bir öznel hata yapılmasına karşı önlem alınır.

İş analizleri iş yerlerindeki iş süreçleri hakkında gereken enformasyonun elde edilmesini sağlar. Bu analizler yolu ile belli bir iş sürecini tamamlamak için kaç kişinin çalışacağı, ne kadar emek harcayacağı ve işlerin en doğru olarak nasıl yürütüleceği saptanır. Analizleri elde etmek için deneyimlerden, meslek örgütlerinden ya da bağımsız danışmanlardan destek alınır. Benzer şirketlerdeki işlere bakılır ve bu yolla iş yerinde kullanılmak üzere belli bir iş süreci haritası ortaya çıkartılır. Bu analizler ve haritalar sayesinde iş yerinde yapılacak işlerle ilgili beklentiler belirlenir ve iş yerinin amaçları belirlenir. Sistemik olarak hazırlanan iş analizleri yolu ile her bir çalışanın iş yükü değerlendirilir ve beklenen performans ve verim ayarlanır (Palmer, 1993: 29). Bu süreç iş yerinin gelişim rotasını çizmede önemli bir etkiye sahiptir.

İş süreçlerinin ve performansın iyileştirilmesinin en birinci adımı iş analizi ve tanımlarının hazırlanması ve tüm çalışanlara iletilmesidir. Bu ilk temel adımdan sonra ancak süreçlerde nelerin aksadığı ve kişisel olarak tüm çalışanların durumları hakkında veriler toplanabilir.

İş analizleri sayesinde çalışanlar, yöneticiler ve performans değerlendiriciler roller, sorumluluklar ve verim konusunda belli bir ortak anlayışa kavuşurlar. Aralarında herhangi bir anlaşmazlık kalmaz. İş süreçleri ve beklenen asgari ve azami performans belirgin ve bilinir hale gelir. Bu ise çalışanların kendilerinden beklenenler konusunda belirsiz ve keyfi bir anlayış ve uygulamaya maruz kalmalarını engeller. İş analizlerin yapılmış olması performans dönemlerinde çalışanların gereksiz yere gerilmelerine ve kendilerini hırpalamalarına da mani olur. Çalışanlar tüm çalışma dönemi boyunca kendilerini belirli olan iş analiz ve tanımlarına göre ayarlar ve çalışırlar ve kendi görev ve sorumluluklarının içerikleri konusunda net bir anlayışa sahip olurlar. Bu çalışanların performanslarını da ayarlayabilmelerine yardımcı olur (Williams, 2000). İş tanım ve analizlerini iyice bilen ve uygulamada da tecrübe edinen çalışanlar işleri yürütmede ustalaşır ve ayrıca kendi eksikleri ve işleri daha iyi becerebilmek için gereksindikleri destekler konusunda da fikirler üretirler. Bu onların bir performans yönetimi sistemine daha iyi adapte olmalarını ve katkı yapmalarını kolaylaştırır.

İş tanımı ve süreçlerin haritalanması yolu ile iş yerlerinin hedef ve amaçlarına uygun işler tamamı ile ortaya çıkar. Bundan başka ise bu işlerin tam içerikleri de belirgin hale gelir. Çalışanlara düşen bu iş analizi ve tanımları dikkate almak ve uygulamaktır. Bir iş analizi işin yapılma koşulları ve yeri hakkında da gerekli bilgileri içerir. Bundan başka iş yerine getirilirken ne türden yetkinlikler sergilenmesi gerektiği de iyice bilinir (Bilgin, 2004: 137-138). İş analizlerinin yazılı ve kurumsal olarak yürütülmesi aynı zamanda işe süreçlerinin iyileştirilmesi için de gerekli ortamı ve imkanı sağlar. Belirli ve yazılı hale getirilen süreçler sayesinde üst, üst ilişkileri ve bunların nasıl yürütülmesi gerektiği de her bir tarafça bilinir hale gelir (Eren, 1998: 144-145). İş analizlerine ve tanımlarına tam olarak uyulması çalışanların performanslarını ve bu performansları ölçülmesi ve

değerlendirilmesi sürecini de daha kolay ve şeffaf hale getirir. İş süreçleri hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olan çalışanlar performanslarının hangi ölçütlere göre belirleneceğinden haberdar olurlar ve bu kendine güven de sağlar (Kalay, 2002: 42-43). İş süreçlerini iyice uygulayabilen çalışanlar örgütün beklentilerinin de ne ölçüde yerine getirilebileceğini ve bunun için nasıl bir yeterlik sergilemek durumunda olduklarını da kendi başlarına ve yöneticileri ile birlikte değerlendirebilirler. Bu onların kendi performansları konusunda inisiyatif sergilemelerine ve işlerinde daha iyi verim almaların ada yol açar.

1.1.5.6. Örgüt Hedef ve Amaçları ve Performansın Sağlanması

Performans planlama ve değerlendirilmesinin en önemli hedefi örgüt amaçlarına uyulmasını sağlamaktır, hatta bundan da öte amaçların tam olarak belirgin ve bilinir hale getirilmesini sağlamaktır. Örgütün hedef ve amaçları erişilebilir ve makul olmalı ve çalışanlara aşırı derece yükleme yapmamalıdır (Bingöl, 2003: 283). Amaçların belirlenmesi istenen performans ve verimi de belirler. Bu ise çalışanların görev, sorumluluk ve iş yüklerini belirler. İlk yapılacak olan örgüt amaç ve hedeflerinin iş süreçleri ile olan bağlantısını ve çalışanlardan beklenenlerin bu kimselere doğru biçimde iletilmesidir (Kalay, 2002: 44). Çalışanların örgüt hedef ve amaçları hakkında kesin ve somut bir bilgi sahibi olmaları zorunludur. Kendileri ya da yöneticileri keyfi hedefler koyamaz. Kendilerinin beklenen ve örgütün durumunu net olarak bilmeleri ve bu hedefe ulaşmak için kendilerinin nasıl bir katkı yapabileceklerini kesin olarak anlamaları gereklidir. Bu onları çalışmalarını ayarlamalarına yardımcı olur ve yol gösterir.

Performans değerlendirmenin kendisinin de belli bir amacı vardır. Bu çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda şimdi ve gelecekte hangi yetenekleri sergilemesi gerektiğinin belirlenmesidir. Bu bir anlamda bir çeşit insan kaynakları geliştirme planlamasıdır. Örgütün sahip olduğu insan kaynakları geleceğe yönelik olarak örgüt amaçları doğrultusunda daha verimli olabilecek şekilde iyileştirilirler. Bu sebeple performans değerlendirmesi yapanların bu değerlendirmesi örgüt amaçları ile ilişkilendirmesi ve belli bir hedefe yönelik olarak yapması gerekir (Kalay, 2002: 44). Örgüt için çalışan bir kimse kendisini ve yeterliklerini uzun

vadeli olarak bu örgüt için en iyi biçimde kullanmak ve geliştirmek durumundadır. Örgütler insan kaynaklarını geliştirmek ve iyileştirmek durumundadır. Çalışanlara düşen görev ise kendi kapasitelerinin ne olduğunu ve bunu işleri ile ilgili olarak en optimum biçimde nasıl iyileştireceklerini düşünmek ve örgütlerinin sunduğu fırsatları değerlendirmektir. Bu onları kariyer yollarının nasıl belirleneceği ve çizileceği ile alakalı bir husustur.

Performans değerlendirme sisteminin başarılı olabilmesi için katılımcıları ortak çaba göstermeleri gerekir. Her düzeyde çalışan sistemin iyi işlemesi için çalışır. Bunu gerçekleştirmek için performans değerlendirme hedeflerinin iyice oturtulmuş olması ve bunlara uyulması zorunludur. Hem çalışanlar hem de yöneticiler ve değerlendiriciler performans değerlendirme sistemi yolu ile iş yerine yaptıkları katkıların farkına varır ve bunu en iyi hale getirme yollarını ararlar. Performans değerlendirmesi ise bu katkıların açık olarak tartışılması ve ödüllendirilmesine yol açar (Palmer, 1993: 25-26). Çalışanlar örgüte yaptıkları katkıları bilinir hale geldiği vakit bir ödül ve kariyer yoluna sahip olurlar. Hiçbir ölçüm ve değerlendirme yapılmaksızın bir işlem yapılamaz ve çalışanların kariyer yolları örgüt amaçlarına uygun biçimde planlanamaz.

1.1.5.7. Değerlendirmeyi Kimin Yapacağına Belirlenmesi ve Eğitimi

Örgütte performans planı hazırlayan bölüm ve kimseler değerlendirmeyi yapacak kişilere de karar verirler. Değerlendiricilerin belli niteliklerinin olması gerekir. Bu kişiler personelin işlerini iyi bilmeli, örgütlerini iyi tanımalı, duygusal eğilimlerden ve önyargılardan uzak biçimde taraf tutmayan ve nesnel bir değerlendirme yapabilmelidir. Genel olarak performans değerlendirme yöntemi seçildikten sonra bu yöntemde uygun kimseler değerlendirici olarak atanırlar. Performans planını hazırlayanlar değerlendirme yapacak kimseleri iyi tanımalı ve bu kişilerin başarılarından ve diğer niteliklerinden emin olmalıdırlar. Ayrıca bu kimselerin bir performans değerlendirme uygulamasından haberdar olmaları da gerekir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 109). Değerlendirme ilk olarak çalışana yakın ve ondan haberdar olan bir yönetici tarafından yapılmalıdır. Çalışanı hiç tanımayan bir kimsenin ya da yöneticinin yapacağı bir değerlendirme hatalı sonuçlar üretebilir

ve bu çalışanlarda huzursuzluk yaratır. Kendi çabalarının görülmediği ya da dikkate alınmadığını düşünebilirler.

Değerlendiricilere kullanılacak yöntem ve ölçütler ve ilgili kavramlar açıklanır. Sonra ise değerlendirme formlarının nasıl dolduracakları öğretilir ve gerekli öğütler verilir. Bu kimselerle yapılacak bir toplantı ile performans değerlendirmesinde ortaya çıkabilecek önyargı, duygusallık ve benzeri insan hataları konusunda da bilgi sağlanır. Değerlendirme bir yandan çalışanları ölçerken diğer yandan da değerlendirmeyi yapacakların özdenetim niteliğine de sahiptir. Değerlendiricilerin ayrıca çalışanları demoralize etmeden ve güven ve anlayışları sağlanarak nasıl davranacakları öğretilir (Uyargil, 2011: 31). Değerlendirmeyi yapacak olan kimseler ilk olarak bunun bir iyileştirme süreci olduğunu bilmeleri gerekir. Kimseye hak etmediği bir ceza ya da ödül verilecek değildir ve her çalışan hak ettiği şekilde ele alınıp gerekli iyileştirme uygulamalarına tabi tutulacaktır. Bu bakımdan süreç olumlu bir yaklaşımla ele alınmalı ve çalışanlar incitilmemeli ya da onlar üstünde baskı oluşmasına izin verilmemelidir. Bu çalışanların performans değerlendirmesi sürecinden zarar değil fayda sağlayabilmelerini sağlar ve gereksiz karışıklıkları engeller.

1.1.5.8. Değerlendirme Toplantısının Planlanması

Performans değerlendirmesi sürecinde çalışanla da bir toplantı yapılması gereklidir. Bu toplantı için ilk olarak uygun zaman ve yer belirlenir. Çalışanların olumsuz etkilenmemesi için bir toplantı mutlaka yapılmalı ve toplantı için yeteri kadar zaman ayrılmalıdır. Zaman seçerken çalışana da danışılır ve sessiz ve rahat bir ortamda görüşme yapılır. Toplantının yöneticinin ofisi yerine rahat ve tarafsız bir yer olmasına dikkat edilmelidir. Toplantı öncesinde çalışana toplantıda olacaklar hakkında bir fikir de sağlanmalıdır. Toplantıda çalışan hakkında yapılan değerlendirmelere dayalı olarak bir öz değerlendirme yapılır. Kendilerini değerlendirme fırsatı verilen çalışanların performans değerlendirmelerinden daha hoşnut olduğu ve daha az karşı çıktığı bildirilmektedir (DelPo, 2007: 115-116). Çalışanların katılımı her bakımdan önem taşımaktadır. Performansla ilgili süreçlere her adımda katılan kimselerin kendileri hakkındaki fikirlerini ve

tecrübelerini de bildirmeleri ve iyi ve eksik olan geliştirmeleri gereken yanlarını ifade etmeleri iyi bir uygulamadır. Burada önemli olan husus çalışanların kendilerini değerlendirirken dürüst biçimde davranmalarıdır. Bu dürüstlük sağlandığı ölçüde kişilerin kendilerini değerlendirmelerinden olumlu sonuçlar elde edilebilir. Örnek olarak çalışanlar kendi eksiklerini ve geliştirmek istedikleri yönlerini daha iyi bilebilirler. Bu konuda kendilerine destek ve eğitim sağlanırsa bu onların iş performanslarını artırmalarına yardımcı olur. Ayrıca kendi ilgi alanları hakkında da en doğru bilgi yine çalışanların kendilerinden sağlanabilir ve bu bilgiler kullanılarak çalışanlar için en iyi kariyer yolları çizilebilir.

1.6. Performans Değerlendirilmesinde Ortaya Çıkan Sorunlar

Performans değerlendirilmesi yürütülürken bu değerlendirmeyi olumsuz etkileyebilecek bazı sorunlarla karşılaşılabilmektedir. Bunlardan bahsetmekte fayda vardır. İlk olarak Halo etkisi ile başlayacağız.

1.6.1. Halo etkisi

Burada değerlendirmeyi yürüten kimse ya da çalışanın yöneticisi çalışanın başarılı olduğu tek bir özellik ya da başarıya odaklanır ve bu özellik ya da başarının diğer tüm çalışma alanlarında da üstün başarı getireceğine inanarak yanlış bir kanı ile performans değerlendirmesi yürütür. Belli örnekler verilebilir. Örneğin bir kimse bir projede çok başarılı olmuşsa onun diğer iş süreçlerinde de başarılı olacağı varsayımı yapılabilir, ya da bir kimse işinde kesindir ancak inisiyatif, motivasyon, bağlılık ve iletişim becerilerinden yoksundur. Ancak yönetici ya da değerlendirmeyi yürüten kimse bu çalışanın inisiyatif, motivasyon, bağlılık ve iletişim becerileri notunu da yüksek verirse bir halo etkisine sebep olur. Tek bir alandaki başarı diğer tüm alanlardaki başarısızlıkları gölgede bırakır ve hataya yol açar. Öte yandan aynı durum başarısızlık için de geçerlidir. Bir çalışan bir çok alanda başarılı ancak tek bir alanda başarısız ise bu tek bir alan bakarak bir değerlendirme yapmak hatalı bir sonuç verecektir. Bu iki durumda çalışan performans değerlendirmesi sonucunda hak etmediği bir başarı ya da başarısızlıkla nitelenecektir (Deb, 2008: 126; Mutlu, 2012: 31). Bu tür bir etkiye maruz kalmamak için iş tanımları ve analizlerinden faydalanmak ve çalışanlar

hakkında daha bütünsel olarak değerlendirme yapmak doğru bir yoldur. Tek boyutlu analizler ve değerlendirmeler nihai olarak çalışanların yanlış biçimde ele almaya ve yanlış olarak geliştirilmelerine yol açar. Oysa çalışanların beklentileri asgari olarak çabalarının büyük kısımlarının değerlendirilmesidir. Ancak bu sayede çalışanların gerçek olarak ihtiyaç duydukları gelişim yolu belirlenebilir.

1.6.2. Dirgen Etkisi

Bu etki yöneticilerin ya da performans değerlendirmesini yürüten kimsenin bir çalışan hakkında kişisel bir hoşlanmama durumu olmasında ortaya çıkmaktadır. Yönetici ya da değerlendirmeyi yapan kimse çalışanın belli bir özelliğinden de hoşlanmıyor olabilir. Örnek olarak bir yönetici belli bir saç stilini ya da giyim tarzından hoşlanmıyor olabilir bunun neticesinde bu çalışanın kişilik ve işle ilgili özelliklerine zayıf bir değerlendirme yaparsa dirgen etkisi yaşanır (Deb, 2008: 126). Dirgen etkisi ya da hoşlanmama bütünüyle öznel bir değerlendirmedir ve çalışanların gerçek çabalarını ihmal eder. Oysa performans değerlendirmenin nihai amacı çabaların ölçülmesidir ancak yöneticilerin çalışanlar hakkındaki kişisel hoşlanma derecelerinin belirlenmesi değil. Dirgen etkisi çalışanlarda son derece olumsuz duygular yaratır ve yöneticilere tepki duymalarına yol açar. Bunun başka çalışanlar değerlendirmenin kendisine de olumsuz bir gözle bakırlar ve sürece güven duymazlar. Nihai olarak öznel değerlendirmeler çalışanların birçok olumlu yönünü görmeyi engeller ve gerçek bir gelişim yolu izlenmesine mâni olur.

1.6.3. Geçersiz Ölçüt Sorunu

Bazen bir yönetici ya da değerlendiren kimse çalışanların başarılarını değerlendirmek için iş analizinde geçerli olandan daha farklı bir kriter kullanabilir. Bu durumda çalışanın iş tanımını dikkate almıyor ve tek taraflı olarak keyif ölçütler kullanıyordur. Bundan başka bir değerlendirmeyi yürüten kimse tek bir ölçüt kullanıp diğer önemli ölçütleri göz ardı da edebilir. Bir anlamda çalışanın iş tanımındaki tüm görevlerini değerlendirmez ya da hatalı ve eksik değerlendirir yapar (Deb, 2008: 127; Mutlu, 2012:33). Bu tip hatalara bir örnek olarak hiçbir ilgisi olmamasına rağmen çalışanın ikametinin işyerine yakınlığını bir ölçüt olarak kullanan bir yönetici hata yapacaktır. Bu tür hatalar sonucunda çalışanlar kendilerini iş için ayarlarken bu hatalı ölçüt kullanımına göre davranırlar, ki bu da hatanın ilerlemesine yol açar. Kullanılan ölçütler bütünüyle iş performansını dikkate almalıdır ve geçerlik önemli bir husustur. İş süreçlerini dikkate almayan ancak soyut ya da alakasız ölçütler kullanılması iyileştirme yolunda büyük sorunlara yol açarlar ve nihai olarak performans değerlendirmenin hatalı sonuçlar üretmesine sebep olurlar. Bu işletmelerin istemediği bir durumdur ve değerlendirmeyi yürütenlerin bütünüyle dikkatli davranmasını gerektirir. Geçersiz ölçüt kullanımı çalışanların da dikkatini çekecektir. İş süreçleri hakkında net bir bilgiye sahip olan çalışanlar yanlış biçimde değerlendirildiklerini hissedecekler ve bu onların motivasyonlarını da bozacaktır.

1.6.4. Yakınlık Hatası

İşyerinde bazı çalışanlarla ilgili belli olaylar değerlendirmenin yapılacağı tarihe yakın zamanda gerçekleşebilir. Genel insani eğilim en son meydana gelen olayların eski olaylara göre daha net hatırlanması ve değerlendirmenin en son meydana gelen olaylara göre yürütülmesidir. Bir çalışan yıl içinde birçok işte başarı ya da başarısızlık gösterir ancak performans değerlendirme uygulaması ise belli bir tarihte yürütülür (Kumar ve Mittal, 2004: 139). Bu durumda örnek olarak yakın zamanda yöneticisine çok yardım ederek faydalı olmuş bir çalışana daha yüksek bir performans notu verilmesi ya da aksine yakın zamanda bir hata yapmış başarılı bir çalışana daha düşük bir not verilmesi yetersiz bir performans değerlendirmesine yol açacaktır (Brewer ve Wilson, 1995: 273). Bu durum önemli

hatalara yol açar ve hatta çalışanların kendilerini performans değerlendirmesi tarihine göre ayarlamalarına ve ayrıca bu dönemde strese girmelerine de yol açar. Bu durumun üstesinden gelebilmek için kısa dönemli performans değerlendirme uygulamaları yürütülmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlar hakkında tüm bir değerlendirme süresi boyunca kayıt tutulması bu hatanın engellenmesine yardımcı olacaktır (Kumar ve Mittal, 2004: 139). Yakınlık hatası geçerli bir performans değerlendirmesi sistemine bütünüyle aykırı bir durum ortaya koyar. Geçerli bir sistem sürekli olarak iş görür ve çalışanların tüm bir ölçüm dönemi boyunca nasıl davrandıkları ile ilgilenir. Bu tür bir hata aslında eksik olayları göz önüne alır ve çalışanları da yanlış biçimde motive eder. Bu hatanın farkına varan çalışanlar sadece belli dönemlerde daha çok çaba harcama eğilimine girerler ve diğer süreç boyunca daha vasatı bir performans sergileyebilirler. Bu ise doğru kimselerin kariyerlerinin geliştirilmesini engeller. Sadece daha uyanık davranan bazı personel kariyer yollarında ilerleme imkanı bulur ancak bu hatalı işleyen bir süreç olduğundan nihai olarak işletmeye zarar verir.

1.6.5. Yumuşaklık/Hoşgörü Hatası

Bazı yöneticiler çalışanlarına karşı yeterince mesafeli ve otoriter davranmakta sıkıntı yaşarlar. Bu tip yöneticiler ya da değerlendirenler kendileri iyi kimseler olarak göstermek için çalışanlarla olası bir çatışmadan kaçınırlar. Bu durumda değerlendirmede çalışanlara karşı aşırı derecede cömert davranabilirler. Bu ise çalışanların gerçek performanslarının değerlendirilememesine bunun yerine aşırı yüksek bir değer elde edilmesine yol açar. Bu tip yönetici ve değerlendirenler çalışanların gerçekteki zayıf yönlerini belli etmekte ya da kendilerine bildirmekte sorun yaşarlar. Bu önemli bir sorundur ve gerçek performans yerine hayali ve abartılmış gerçek dışı bir neticeye ve hataya yol açar (Deb, 2008: 127; Brewer ve Wilson, 1995: 272). Yöneticiler bir değerlendirme yaparken bunu aşırı kırılğan ve hassas hale getirmekten kaçınmalıdır. Aslında bu durum yöneticilerin ve çalışanların performans değerlendirmesi sürecini nasıl algıladıkları ile ilgili bir durumdur. Önemli olan dürüst biçimde sonuçlara ulaşmak ve bu yolla her bir çalışan için doğru ve geçerli olan kariyer yollarını belirlemektir.

Bu ancak değerlendirme sisteminin net olarak anlaşılması ve kimse hakkında gereksiz ve gerçek dışı bilgilendirme yapılmaması ile olasıdır.

1.6.6. Kişisel Önyargılar ve Objektif Olamama

Yönetici ve değerlendirenlerin çalışanlarla belli bir diyalogu vardır ve bu çalışanlar hakkında belli bir yargı oluşturmalarına da yol açar. Bazı durumlarda çalışandan hoşlanmıyor ya da aşırı hoşlanıyor olabilirler. Hatta bazı yöneticiler çalışan hakkındaki yetersiz ilk izlenimlerine göre değerlendirme yapabilirler. Bazı durumlarda kişisel çatışmalar ya da uyuşmalar da çalışan hakkındaki değerlendirmeyi etkiler. Bu ise performans değerlendirmesindeki objektiflik hatasının ya da çok düşük ya da çok yüksek olmasına yol açmaktadır (Can ve Kavurmacı, 2005: 65). Yöneticiler de insandır ve çalışanlarla birebir olarak ilişkiindedirler. Bu onların çalışanlarına karşı olan hislerini etkiler ve bazı durumlarda ise hata yapmalarına da yol açabilir. Değerlendirme sistemi en dürüst ve en az önyargısız biçimde işletildiği vakit yöneticilerin önyargılarına daha az yer verir hale gelir. Yöneticiler bir kimseyi değerlendirirken o kimse hakkındaki hislerini bir kenara bırakmayı da öğrenmelidir. Bu ancak eğitimle olabilecek ve başarılabilir bir durumdur. Ancak sistemin can yakıcı hatalar yapmaması için son derece gereklidir.

1.6.7. Genel Eğilim Hatası

Bazı yöneticiler ya da değerlendirenler herkesi kendi yetenek ve becerilerine göre değerlendirmek yerine ortalama bir değer etrafında kümelerler. Bu durumda yönetici aşırı kategoriler olan “mükemmel” ya da “iyileştirilmesi gerek” gibi değerlendirmelerden kaçınırlar. Ancak bu durum aslında yöneticilerin çalışanları doğrudan karşılıklarına almak istememelerinden kaynaklanır. Bu tür bir genel eğilimi takip eden değerlendirmede çalışanların gerçek değerleri ve gerçek ihtiyaçları ortaya serilmeyebilir. Bu ise hatanın ilerlemesine ve iş süreçlerinin etkilenmesine de yol açar (Deb, 2008: 127; Brewer ve Wilson, 1995: 272). Değerlendirmeyi yapan yöneticiler çalışanlar arasındaki gerçek ayrımları dikkate almalıdır. Bu ise tepkilerden kaçınarak becerilebilecek bir iş değildir. Herkese belli bir ortalama etrafında notlar vermek gerçek durum hakkında yeterli bilgi

edinilememesine yol açar. Bu ise gerçek olarak kimin ödül ve terfiyi hak ettiğinin bulunamamasına sebep olur. Nihai olarak hatalı bir tutum içine girilmiş ve değerlendirme süreci heba edilmiş olur. Bu ise zaman ve para kaybı yaratır.

1.6.8. Kontrast Hatası

Bir değerlendirme sürecinde birçok çalışan değerlendirilir. Bu süreçte değerlendiriciler dikkat hatasına düşüp çalışanları birbirleri ile karıştırabilirler. Ya da çalışanlar arasında karşılaştırmalar yaparlar ve nesnel değerlendirme yollarında uzaklaşırlar. Bu durumda çeşitli karışıklıklar ortaya çıkar. Örnek olarak orta düzeyde performansa sahip bir kimse düşük düzeyde performansa sahip çalışanlara göre yüksek performans sahibi ya da yüksek düzeyde performansa sahip çalışanlara göre düşük düzeyde performans sahibi olarak görülebilir ve bu gerçek durumunun karıştırılmasına yol açar. Bu iki durumda orta düzeydeki çalışanın performansı büyük oranda farklı olarak değerlendirilecektir (Çetin ve Arslan: 2011: 185). Bu tip hatalar konusunda yöneticilere ve değerlendirmeyi yapanlara eğitim vermek gerekebilir. Değerlendirmenin yol ve yordam hatalarına maruz kalmaması için dikkatli ve özenli davranılmalıdır.

1.6.9. Katılık Hatası

Bazı yönetici ve değerlendiriciler çalışanların performanslarını değerlendirirken çok katı davranabilirler. Bu durum performans beklentilerinin çok sıkı ya da gerçek dışı olmasından da kaynaklanıyor olabilir. Bu tür bir katılık çalışanların performanslarının olduğundan daha düşük düzeyde değerlendirilmesine yol açar. Bu tür bir katı değerlendirme sonucu düşük performans notu alan çalışanlar demoralize olacaklar ve performansları gerçekten etkilenecektir (Deb, 2008: 127). Değerlendirme süreci konusunda doğru bir anlayış geliştirmek gerekir. Bu süreç herkes hakkında nihai bir karara varılması ile sonuçlanacaktır ancak bu dünyanın sonu değildir. Terfi edip ödül alanlar kadar almayanlar da bu süreçten fayda sağlayabilirler. Önemli olan tüm örgütün elde edeceği sonuç olduğundan katılımcılara aşırı yüklenmemek gerekir.

1.6.10. Taşma Etkisi

Eski performans değerlendirmeleri güncel olanı etkileyebilirler ve bir çalışan geçmişteki başarı ya da başarısızlıklarına göre daha yüksek ya da düşük düzeyde değerlendirilebilir. Bu durumun her ikisi de hatalı değerlendirme sonucu verirler. Bu durumun üstesinden gelmek için her bir değerlendirmenin ilgili olduğu dönemi dikkate alması gerekmektedir (Deb, 2008: 128). Kişilerin performansları değişiklik gösteren bir özelliktir. Zaten bu sebeple değerlendirmeler dönemsel olarak yapılmaktadır. Mutlak performans değerlendirmesi diye bir şey yoktur ve bu uygulamanın doğasına ve mantığına aykırıdır. Kişiler belli dönemse sergiledikleri performansa göre geri bildirim alacak ve destek ve eğitim sağlanacaktır.

1.6.11. Pozisyon Etkisi

Performans değerlendirilmesi sadece alt düzeydeki çalışanlar için değildir ancak üstü düzey yöneticiler de değerlendirilir. Bazı durumda değerlendiren kimse değerlendirdiği çalışanın bulunduğu pozisyondan etkilenir. Bu durumda yüksek düzeydeki bir yöneticiye yüksek puan vermesi olasıdır. Ayrıca değerlendiriciler yaptıkları değerlendirmelerin üst düzey yöneticiler tarafından görülebileceğinden de korkarak bu tür bir tepki verebilir (Pusula360.com). İşletmelerde en önemli sorunlardan birisi üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesidir. Genel olarak değerlendirmeyi yapan kimseler bile bu yöneticilerin daha altında kalabilirler ancak bu onların nesnel ve dürüst davranmalarına mani olmamalıdır. Değerlendirme yapanların herhangi bir baskı altında kalmamaları son derece önemli bir husus olup değerlendirmenin nihai başarısını belirler. Özellikle üst yönetici kadroların daha ileri kariyer yolları ve şimdiki zamanda sergiledikleri performanslara göre ele alınmaları işletmeler açısından ölüm kalım meselesi olabilir. Bazı yöneticilere gereksiz yere hoş görülme davranmak hatalı sonuçlara ve uzun vadede sorunlara yol açar.

BÖLÜM 2

2. Performans Değerlendirme Sistemleri

Değişik türlerde performans değerlendirme sistemleri geliştirilmiştir. Bunlara bakmak performans değerlendirmeyi daha iyi anlamayı sağlayacaktır. İlk olarak nitelik yöntemleri olarak adlandırılan yöntemleri ele alacağız. Nitelik yöntemlerinde bir çalışanın belli bir özellik ya da niteliğe ne derece sahip olduğuna bakılarak değerlendirme yapılır. Bu nitelikler güvenilirlik, yaratıcılık, inisiyatif, ve liderlik olabilir. Bu tür niteliklerin örgütler açısından önemi olmalıdır. Ancak iş tanımı ve analizi temelinde gerçekleştirilmediklerinde bu yöntemler yargılı ve öznel kalabilmektedir. Bir performans değerlendirme uygulaması örgüt içindeki değişik kimseler tarafından da uygulanabilir. Bu kimseler yönetici ve çalışanlar, uzman araştırma ve danışma kurumları, ya da insan kaynakları ve kişinin kendisi olabilir. Değerlendirme türleri değerlendiricilere göre de ayrılırlar.

İlk yöntem olarak Grafik Derecelendirme Yöntemi ele alınacaktır.

2.1. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Bu yöntemde ölçülecek olan nitelik ve özelliklerden her biri bir ölçek üzerinde derecelendirilmiş olarak dururlar ve bu derecelerde kişinin bu niteliğe ne ölçüde sahip olduğu değerlendirilir. Örnek olarak bu yöntemde nitelikler alt alta yazılır ve yanlarında dereceler bulunur. Bu dereceler niteliğe sahip olup olmadığını belli bir aralıkta puanlar, örnek olarak 1 ile 10 arası. Daha sonra yöneticilerden ya da değerlendirmeye katılacak kişilerden belli bir çalışan için bu niteliklerin grafiğe göre puanlanması istenir. Bu puanlamalar sonucu ortaya çıkan değerler göz önünde bulundurulur. Aşağıda örnek bir grafik sunulmuştur.

Tablo 2.1. Grafik Derecelendirme Örneği

İşgörenin adı: _____					
İşi: _____					
Bölümü: _____					
Tarih: _____					
Nitelikler	Söz konusu nitelikler bakımından				
	Tatmin edici değil	Ortanın altı	Orta	Ortanın üstü	Üstün
1. Güvenilirlik					
2. İşe duyduğu ilgi					
3. Üstlere tutumu					
4. Astlara tutumu					
5. Dış görünüş					
6. Yönetebilme yeteneği					

(Altınkaya 2011:s,61) Yüksek Lisans Tezi)

Tablo 2.1. Grafik Derecelendirme Örneği

Bu yöntemde belli farklı uygulamalar söz konusu olabilir. Farklılıklar çalışanın değerlendirildiği özellik ya da niteliklerde olabilir, her örgüt kendisi için önemli olan özellikleri değerlendirir; performans boyutunun derecelendirilmesinde farklılıklar olabilir, bazıları 3 aralık olabilir, daha fazla detay isteyenler daha büyük aralıklı ölçekler de kullanabilir; ölçek üstündeki noktaların ne derece açık biçimde tanımlanmış olduklarında da farklılık gösterebilirler (Bohlander ve Snell, 2010:380). Daha nesnel ve yansız sonuçlar elde etmek için ölçekteki nitelik

boyutlar açık biçimde tanımlanması ve derecelendirmelerde ayrımları net gösterecek şekilde oluşturulmalıdır. Ayrıca değerlendirme formunda yeteri kadar yer ayrılırsa değerlendirmeyi yapan kimseler çalışanlar ve ilgili nitelikler hakkında daha detaylı olarak açıklayıcı bilgiler de ekleyebilirler. Bu tür yorumlar çalışan hakkında gözlenen olaylara dayalı olarak değerlendirme yapılmasını da teşvik ettiğinden nesnellik ve kesinlik derecesini de artırır.

Grafik dereceleme yöntemi bazı sakıncalara da sahiptir. Bu sakıncalar Palmer (1993: 41) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Performansla ilgili olarak yapıcı bir eleştiriye yol açmaz,
- Değerlendirmeyi yapan kimsenin yargılarından bağımsız olarak olgusal bir dayanağı yoktur,
- Hale ve boynuz etkilerine açık bir yöntemdir,
- Çalışanlara öneriler yapmayı ve sağlam bir değerlendirme yapmaya yeterli bir sistem değildir,
- Merkezi eğilimli ve öznel bir sistemdir.

2.2. Karışık Derecelendirme Yöntemleri

Bu yöntem de kişilerin niteliklerini belli ölçülere göre değerlendirmek yerine burada her bir nitelik için üç farklı betimleme yapılır. Bunlar aynı nitelikle ilgili olarak; üstün, ortalama ve düşük performansa karşılık gelirler. Değerlendirmeyi yapan kimse bu üç betimlemeden en çok uyanı seçer ve böylece çalışanın istenilen nitelikler bakımından hangi ölçüde yeterli olduğunu belirler (Bohlander ve Snell, 2010: 380). Temel olarak grafik derecelendirme yöntemin dayalıdır ancak uygulaması daha basittir ve nettir.

2.3. Zorunlu Seçenek Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirmeyi yapacak olan yöneticilere her biri eşitmiş gibi duran ya da benzer iki ifade verilir ve bunlardan sadece bir tanesini seçmesi istenir. Ancak cümleler başarı ve başarısızlık arasında ayırım yapmak için tasarlanmıştır. Yönetici hangi cümlenin başarılı bir iş performansını gösterdiğini bilmeden cümlelerden birini seçer. Örnek bir form şu şekildedir:

Tablo 2.2. Zorunlu Seçenek Yöntemi Örnek Form

Sıkı çalışır	Hızlı çalışır
İnisiyatif sahibidir	Müşterilere cevap verir
Düşük kalitede iş çıkarır	İyi çalışma alışkanlıklarına sahip değildir

Kaynak: Bohlander ve Snell, 2010: 382.

Bu yönteminin de bazı sorunları vardır. Bunlardan ilki geçerliliğin oluşturma ve koruma giderleridir. Bu yöntem birçok kişi için sorunlar ortaya çıkarttığından neredeyse performans değerlendirme yöntemleri arasından çıkartılmıştır.

2.4. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Değerlendirme yapan yöneticiler bazı durumlarda çalışan başarılarının farklı olmaduklarını görebilir ve bu durumda değerlendirmelerinde belli puan, derecelendirme ya da ifadelere yönelirler. Ancak değerlendirmenin amacı kişiler arasın başarı farklarını açığa çıkartmaktır. Bu amaçla zorunlu dağıtım yönteminde çeşitli sınırlamalar sunulur. Örnek bir zorunlu dağıtım çizelgesi şu şekildedir:

Tablo 2.3. Zorunlu Dağıtım Çizelgesi Örneği

X İşletmesi Zorunlu Dağılım Çizelgesi				
Personelin				
En İyi %10'u	Sonraki %20'si	Sonraki %40'ı	Sonraki %20'si	En Kötü % 10'u

Kaynak: Altinkaya, 2011: 61.

2.5. Deneme Yöntemi

Bu yöntemde nitelikleri değerlendirilecek çalışan için düzgün bir ölçek sunulmaz ancak bunun yerine yöneticilerden bu kişi hakkında fikirlerini birkaç cümle ile açıklamaları istenir. Bu uygulama için değerlendirmeyi yapan kimseye gerekli eğitimin verilmesi gerekmektedir. Bu eğitim neticesinde değerlendirmeyi yapan kimse çalışanın güçlü ve zayıf yanlarını belirtir ve ayrıca gelişimi hakkında bir değerlendirme yapar. Bu yöntem tek başına değil ancak diğer derecelendirme yöntemleri ile beraber kullanılır. Deneme yönteminin amacı derecelendirme yöntemi ile ifade edilemeyecek özelliklerin ve durumların ifade edilmesini sağlamaktır.

Bu yöntem herkesi için geçerli olan spesifik değerlendirmeyi sağlayabilmesi açısından güçlüdür. Özellikle yöneticilere çalışanlarının istenilen nitelikler konusunda nasıl bir yeterlik sergilediklerini betimleme konusunda eğitim verildiğinde çok önemli bilgiler sağlayan bir yöntemdir. Ancak burada ifadeler çok uzun olmamakta bu da her şeyin bu deneme yolu ile ifade edilmesi zorluğunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca her yöneticinin yazım yetenekleri eşit derecede gelişmemiştir ve bu bakımdan bir zorluk ortaya çıkmaktadır. Ayrıca deneme yöntemi öznel olmakta ve çok zaman gerektirmektedir (Hernandez, 2010: 230; Bohlander ve Snell, 2010: 383). Bu yöntemin uygulanması değerlendiricilerin kompozisyon yeteneklerine çok bağlıdır ve belli bir eğitimi gerektirir. Ancak başka bir yöntem yanında farklı bir bakış açısı sunmak içinde basitçe kullanılabilir.

2.6. Davranışçı Yöntemler

Nitelik yöntemlerinin belli dezavantajları vardır ve bunlarla başa çıkmak için çalışanların davranışlarına odaklanan yöntemler geliştirilmiştir. İlk olarak Kritik Olay Yöntemi ele alınacaktır.

2.6.1. Kritik Olay Yöntemi

Bir çalışanın iş sürecindeki davranışı örgüt için önemli bir başarı ya da başarısızlık getirebilir. İşte Kritik Olay bu tip etkili bir olaya verilen isimdir. İş yerinde çeşitli iş süreçlerinde diğer çalışanların hatalarının tamamlanması, ya da

iş sürecinin kendisindeki bir hata ve eksiğinin tamamlanması, iş sürecinin daha iyi hale getirilmesi, bir işte ya da projede üstün başarı elde edilmesi kritik olay örnekleridir. Yöneticiler her bir çalışan için bir seyir defteri tutarlar ve yıl boyunca gerçekleştirdikleri bu türden kritik olayları not ederler, tabii sonuçları ile birlikte. Değerlendirme döneminde ise bu seyir defterine bakan yöneticiler çalışanlarının her birinin istenilen özelliklere sahip olup olmadıklarını ve nasıl performans gösterdiklerini belirlerler ve bildirimde bulunurlar. Bu yöntemde yöneticiler çalışanlardan da yardım alabilir. Ayrıca yöneticilerin değerlendirmelerini belli somut olaylara dayadığı için performans değerlendirmelerinin nesnelliklerini de artırır (Bohlander ve Snell, 2010: 383). Yöneticiler değerlendirme yaparken seyir defterine baktıklarında çalışanlar hakkında bol sayıda olaylara dayalı nesnel bilgiye erişirler ve bu sayede onların güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirebilirler. Bu yolla çalışanların da kendilerinden beklenenler konusunda daha fazla fikri olur.

Ancak bu yöntemin işletilmesi belli zorluklar içerir. Yöneticilerin günlük işler esnasında her bir çalışan hakkında not tutmaları olası değildir hatta bıkkınlık getirebilir. Öte yandan çalışanlarda yöneticilerin kendilerini sürekli olarak takip etmelerinden hoşlanmayabilirler. Öte yandan her bir çalışan için kendi iş tanımı ve sorumluluklarına uygun kritik olaylar belirlendiğinden kimsenin performansı bir diğeri ile aynı biçimde değerlendirilmez ve ücretlendirmede çeşitli haksızlıklar ortaya çıkabilir. Ayrıca daha önce belirtildiği gibi çalışanlar kendilerini baskı altında hissedebilirler (Üzmez, 2012:4). Ancak bu gibi zorluklar tüm değerlendirme yöntemlerinde de ortaya çıkabilen cinstendir ve özellikle kritik olaylar yönteminin yarattığı bir durumun neticesi değildir.

Kritik olay yöntemi belli faydalar sağlar ve bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışan performansı hakkında tartışma ve görüşmek için bir ortam yaratır ve çalışanlara performanslarını düzenleme konusunda yol gösterir ve teşvik eder,
- Başka tekniklerle birlikte kullanıldığında iyi sonuçlar sağlayan bir tekniktir,

- Çalışanlarla yöneticilerin performans hakkında olumlu biçimde görüşebilmelerine olanak sağlar,
- Yeni işe başlamış olan çalışanların hatalarını ve olumsuz davranışlarını gidermek için kullanılabilecek bir yöntemdir,
- Kritik olaylar meydana geldiğinde geçerli ve nitelikli veriler elde edilir (Kalay, 2002: 80; Palmer, 1993: 48).

Belli olaylar temelinde değerlendirme yapılması uygulamanın somut temellere dayanmasını sağlar. Tek başına değil ancak diğer yöntemlerle birlikte kullanılması daha uygundur çünkü her türden çalışan için yeteri kadar kritik olay bulunamayabilir, ya da belli sayıda kritik olay ancak belli ve sınırlı bir bakış açısı sağlayabilir. Olayların kullanılması sayesinde çalışanlara geri bildirim yapmak kolaylaşır ve somuta dayalı hale gelir.

Bunların yanı sıra kritik olay yönteminin bazı dezavantajları da vardır, bunları şu biçimde belirtebiliriz:

- Her bir çalışan için uygulanması oldukça uzun süren ve zahmetli bir yöntemdir,
- Öznel bir değerlendirme durumunda yöneticilerin önyargılardan bağımsız bir değerlendirme yapmaları zordur,
- Kritik olaylar gerçekleştiğinde bu olayların çalışanlarla hemen tartışılarak tam olarak anlaşılabilmesi gerekir, aksi takdirde olayları değerlendirmek güç hale gelir,
- Yöneticiler için uygulanması zor ve yorucu bir yöntemdir (Sabuncuoğlu, 2000: 180).

Kritik olaylar için kayıtlar oluşturmak uzun ve zor bir süreç olabilir. Her çalışanın karşılaştığı her türden olayı her an için izlenmesi oldukça yoğunluk gerektirir. Olaylar gerçekleştiğinde anında müdahale edebilmek ve olayı kayıt etmek ve çalışan ile tartışmak önem taşır ancak iş akışı içinde bu belli bir zorluk içerir. Bu bakımdan ancak belli bir sınırlama ile uygulanabilecek bir yöntemdir. Tek başına değil farklı yöntemlerin yanı sıra uygulamayı zenginleştirmek için kullanılabilir.

2.6.2. Davranışçı Kontrol Listesi Yöntemi

Bu en eski performans değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Değerlendiren kimse bir kontrol listesi üstünde yazılı bulunan çeşitli ifadeler arasından karşısındaki çalışana en uygun olanları belirler (Buhlander ve Snell, 2010: 384). Ancak değerlendirmeyi yürüten kimse işaretlediği cümlelerin ya da seçeneklerin genel puanları hakkında bir fikir sahibi değildir ve bir kimsenin iş davranışlarını değerlendirmek için mümkün olduğunca bir değerlendirme yapmak zorundadır. Nihai puanlama ve değerlendirme insan kaynakları bölümü tarafından yapılır. Ancak bu yöntemin nesnel olmamak gibi bir dezavantajı vardır (Bhattacharyya, 2011: 65). Yöntem basit bir değerlendirme içerir ve yöneticilere ekstra bir eğitim verilmesine gerek yoktur ancak bu basitlik her zaman faydalı sonuçlar üretmeyebilir. Başarı ve nesnel sonuçlar elde edilmesi tamamı ile değerlendirmeyi yapan kimselerin becerikli ve yansız olmalarına bağlıdır.

2.6.3. Kontrol Sistemi Yöntemi

Bu yöntemde öncelikli olarak her birimin iş tanımına göre çalışanın yapması gereken davranışlar belirlenir ve listelenir. Daha sonra ise yöneticilerden bu listeye göre çalışanın hangi davranışları yaptığı ya da yapmadığının belirtilmesi istenir. Bu yöntemin diğer bir ismi işaretleme listesi yöntemidir. Listede davranış ve nitelikleri değerlendiren birçok ifade bulunur ve yöneticiler bunlardan çalışana uygun olanları belirleyip işaretlerler. Bu ifadelerin her birinin ayrı bir puanı bulunmaktadır ve insan kaynakları değerlendirmeleri puanlar ve toplam performans değeri bulunmuş olur. Yöneticiler hangi ifadenin ne kadar puan ettiğini bilmezler ancak bu kısımdan insan kaynakları haberdardır. Bundaki amaç yöneticilerin önyargılı davranmalarının engellenmesidir. Bu yöntemin kolaylık; eğitim gerektirmemesi, gözleme dayalı olması, işaretlemenin kolay olması, ölçütlerin belirli olması ve değerlendirilmesinin de kolay olması gibi çeşitli avantajları vardır. Ancak yöntemin iyi biçimde uygulanabilmesi için iş tanımlarının açıkça belirgin olması, puanlamaların doğru yapılması, yorumların katılmaması gerekmektedir (Üzmez, 2012: 4). İş tanımlarının ve analizlerinin belirgin olarak ortaya konduğu kurumlarda işe yarayacak bir yöntemdir. Yöneticiler puanlamadan haberdar olmazlar ancak iş tanımlarını bildiklerinden tamamı ile

kapalı bir değerlendirme değildir. Ancak yine de puanlamanın gizli tutulması değerlendirmeyi yapan kimseleri yansız ve çekincesiz davranma konusunda rahatlatır.

Tablo 2.4. Kontrol Listesi Yöntemi Örneği

Adı Soyadı:	
Departman:	
Değerlendirilenin Adı:	
Tarih:	
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına (x) işaretini koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yok ise kendisine iş arar	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışır	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır	
Düzensiz şekilde çalışır	
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklanmasını ister	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz	
Çabuk öğrenir	
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez	
Çalışırken küçük hatalar yapar	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır	
Yaptığı işi yarıda bırakır	
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir	
Karmaşık işleri yapmayı sever	
Anlatım güçlüğü çeker	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar	

Kaynak: Torrington ve Hall, 1995: 325.

Kontrol listesi yönteminin sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- Öznel değerlendirme yargılarını en aza indirecek şekilde değerlendirme yapılabilmesini sağlar,
- Kullanılan gerçek iş davranışları oldukça anlaşılır bir değerlendirme yöntemi olmasını sağlar,
- Uygulanması oldukça kolay bir yöntemdir (Erdoğan, 1991: 199).

Bütünüyle nesnel sonuçlar üretmeye yönelik bir yöntemdir. Çalışanları performansları anlaşılır ifadeler aracılığı ile değerlendirilirler. Son derece basit ve kolay biçimde uygulanır ancak temelinde kurumsal olarak iyi hazırlanmış iş tanım ve analizleri olması gerekir.

Yöntemin bazı önemli dezavantajları da bulunmaktadır, bunlar:

- Hazırlanan sorulardan bazıları birbirine aşırı derecede benzeyebilir ve farklar anlaşılabilir,
- Değerlendirme sonucu çalışana yalnızca liste dahilindeki konularda eğitim verilmesini ve iyileştirmeler yapılmasını sağlar,
- Her bir iş grubu için soru hazırlanması zaman alıcı ve zordur,
- İfadeler her bir değerlendirici için farklı anlamlara gelebileceğinden hatalara açık bir yöntemdir (ByarsveRue, 1997: 293).,
- Yöneticiler sadece kendilerine sunulan ifadeleri kullanarak değerlendirme yapabilirler ve bu bir sınırlama getirir ki bu yöneticilerin örgütlerine karşı duydukları güveni sarsar (Kaynak vd., 2000: 219).

İfadelerde gizlilik unsurunu korumak için benzerliğe fazla vurgu yapılabilir ki bu durum iş biraz zorlaştırır. Çalışanların geliştirilmesi ve performans iyileştirmeleri yalnızca değerlendirme konuları ile sınırlı olmak durumundadır ve bu kısıtlı bir bakış sağlar. Kullanılan ifadeler anlaşılabilir ki bu da ayrıca sorunlara yol açar ve uygulayıcının işini zorlaştırır. Şu hal de ifadeleri hazırlayan kimselerin uyanık ve dikkatli olmaları gerekir. Ancak gizlilik ve nesnellik temeli ne dayalı bir yöntem olduğundan uygun ifadeleri hazırlaması güçtür. Yöneticilerin öznelliklerini bütünüyle sınırlandırır ki bu alınganlıklara dahi yol açabilecek bir durumdur.

2.7. Amaçlara göre Performans Değerlendirme

Bu yöntemde ilk olarak örgütün amaç ve ölçütleri belirlenir. Daha sonra ise çalışılan bölümün amaç ve ölçütleri belirlenir. Bu ilk iki adım sınırlandırıcı işlev görürler. Bundan sonra her bir çalışan için yöneticiler tarafından amaç ve ölçütler belirlenir. Çalışan da kendisine göre bazı amaç ve ölçütler önerir ve yönetici ve çalışan arasında anlaşmaya varılır. Çalışma dönemi arasında değerlendirme yapılır. Uygun olmayan amaç ve ölçütler kaldırılır ve yeni girdilerle yeni tanımlar yapılır. En nihai olarak son değerlendirme yapılır ve bu süreç sonunda ise örgütün performansı genel olarak değerlendirilip gözden geçirilir (Bohlander ve Snell, 2010: 287). Burada hem işletme hem de çalışan amaçlarının dikkate alınması önemlidir. Çalışanların kendilerini örgüt amaçları doğrultusunda ve olanakları

dahilinde daha iyi ifade etmelerine olanak sağlar ve onlar için en iyi fırsatları yaratır.

Bu yöntemin amacı değerlendirme yöntemlerindeki sorunları asgariye indirmek, değerlendirmeyi daha nesnel ölçütler temelinde gerçekleştirmek, örgütün ve çalışanın gelişmesini sağlamak, çalışanın iş başarısını ön planda tutmaktır. Bu yöntem bir anlamda amaçlara göre yönetim fikrinden ortaya çıkmıştır. Bu yöntemde başarı değerlendirilirken amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecelerine bakılır (Todase, 1983: 15; Kaynak, 2000: 220). Değerlendirme yapılması da kolay bir yöntemdir, nihai olarak amaçların gerçekleşme durumları ele alınır ve buna göre çeşitli faktörlerle birlikte çalışan performansı ve etkileri değerlendirilir. Burada önemli husus amaçlara ulaşılmasını etkileyen dışsal faktörleri de dikkatlice değerlendirmektir. Aksi halde amaçlardan en ufak bir sapma her durumda çalışanın düşük performans sergilemesi olarak yorumlanabilir.

2.7.1. 360 Derece Performans Değerlendirme

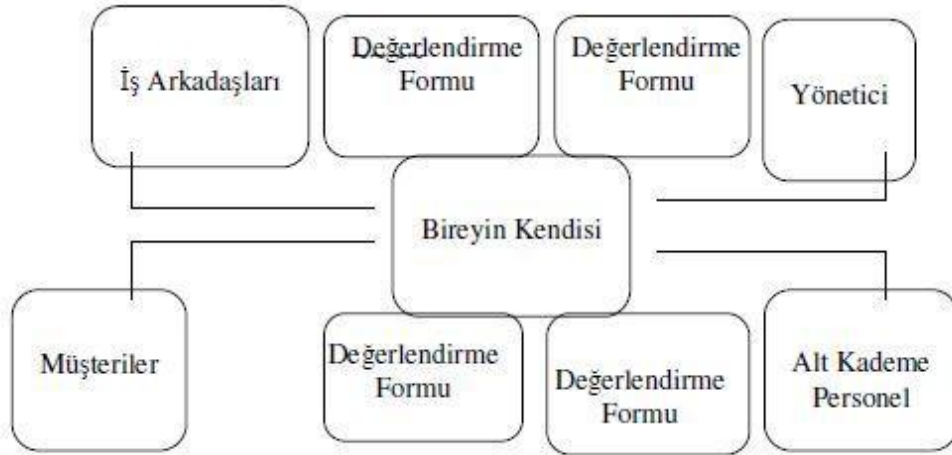
Bu yöntemde çalışanlar hakkında birden fazla kimseden bildirim alınır. Bu kişiler yöneticiler, kişinin altın çalışanlar, akranları, müşteriler ve kendisidir. Bu yolla kişinin performansı 360 derecelik bir biçimde belirlenir. Değerlendirme yapılırken hem çalışanın performans planına göre bildirim alınır hem de yöneticilerden programlar ve takımların değerlendirilmesi yolu ile bildirim alınır. Çalışanın altındaki kimseler bu kişinin liderliği, astlarını geliştirme inisiyatifleri, işi, raporları ve dokümanları planlama ve organize etmesi hakkında bildirimde bulunabilirler. Çalışanın akranları ise kişinin çalışma davranışları hakkında epey bilgi sahibidir ve ayrıca birbirlerinin çalışmalarını değerlendirme konusunda isteklidirler. Akran bildirimleri ancak kişinin çalışması izlenebildiğinde ya da performansı ve sonuçları gözlenebildiğinde işe yarar. Günümüze müşterilere iş süreçlerinde daha fazla söz söyleme hakkı verilmiştir. Bu bakımdan müşteriler performanslar hakkında kıymetli bilgiler sağlayabilirler. Müşteriler hem örgüt içinden hem de örgüt dışından olabilirler. Çalışanın kendisi de kendi performansını en iyi temsil ettiğini düşündüğü başarıları hakkında bilgiler sağlayabilir.

Bu şekilde toplanan bildirimler daha sonra çalışanın yöneticisine ya da değerlendirmeyi yapacak insan kaynakları personeline verilir (Deb, 2008: 121). Bazı kimseler 360 derece yönteminin sadece bir geliştirme aracı olarak kullanılabileceğini ve gerçek bir performans değerlendirme sağlamayacağını iddia etmişlerdir (Sharma, 2004). Ancak katılımcı bir yöntemdir ve performans hakkında bilgi sağlamak için tüm kaynakları olumlu biçimde kullanır.

Bu yöntem uygulandığında bildirimde bulunacak kimselere detaylı bilgi sağlanmalı ve nasıl değerlendirme yapacakları ve nasıl tarafsız kalacakları öğretilmelidir (Akçakanat, 2004: 41). Bu yöntem uygulanırken öncelikle belli performans nitelikleri olan iletişim, takım çalışması, liderlik, inisiyatif ve karar verebilme niteliklerini ölçmek için 50 ya da 100 başlıktan oluşan bir form hazırlanır. Kişilerin bildirimlerinin gizli kalması sağlanır. Bu amaçla çalışanın astlarından alınan bildirimler toplu olarak değerlendirilir ve bu yolla anonimlik sağlanır (Deb, 2008: 121). Bu yolla çalışanların kendileri hakkında kötü bildirim yapan yönetici ya da akranları hedef almaları ve sorunlar çıkması engellenir.

Yöntemin belli avantajları vardır. Bunların başında mükemmel bir çalışan gelişimine yol açması gelir. Bundan başka kesin, güvenilir ve inanılabilir bir sonuç sunar. Değerlendirme çok kişi tarafından yapıldığından daha nesnel bir sonuç üretir. Sistemin belli sorunlu yanları da vardır. Öncelikle bu yöntem örgüt ve ulusal kültüre çok duyarlıdır. Katılımcıların politik ve sosyal oyunlarına açıktır. Küçük örgütlerde değerlendirmeyi yapanların gizliliğini sağlamak zor olabilir. Yöntemin önemli avantajlarından birisi de sonuçların çok amaçlı olarak kullanılabilir olmasıdır. Örnek olarak; geliştirme, değerlendirme, takım kurulması, eğitimlerin geçerli hale getirilmesi, örgüt geliştirilmesi ve ödüllendirme bu amaçlardandır (Ward, 2003: 4). Sistem hakkında genel bir şema aşağıdaki gibidir.

Tablo 2.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Şeması



Kaynak: Paksoy, 2006: 38.

BÖLÜM 3

PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ KONUSUNDA TEKSTİL SEKTÖRÜNDE YAPILAN ALAN ARAŞTIRMASI

3.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı

Küreselleşmenin bir sonucu olarak hızla artan rekabet ortamında işletmelerin rekabet avantajı sağlayarak faaliyetlerine devam edebilmeleri büyük ölçüde sahip oldukları insan faktörünü ne ölçüde etkin ve verimli olarak kullandıklarına bağlıdır. Bu bağlamda insan faktörünün iş başarısının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada performans değerlendirmesi teorik olarak incelenmiş olup, uygulamada nasıl yapıldığını görebilmek açısından tekstil sektöründe bir alan çalışması yapılmıştır.

3.2 Anketin Hazırlanması ile İlgili Aşamalar

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Performans değerlendirme sorularında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Cevaplayıcılardan toplam 22 soruda “Kesinlikle katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Ne katılıyor/ne katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerinden birini seçmeleri istenmiştir. Bu kodlamada en olumlu cevap (1), en olumsuz cevap ise (5) ile temsil edilmiştir

Bu ölçeğin amacı, kişilerin bir konu veya yargı hakkındaki düşüncelerini geniş bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak ya da derecelendirmektir. Aynı fikirde olmak, kabul etmek veya tamamıyla reddetmek gibi. Anket formunun, sayı, tasarım ve uygulama yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına özen gösterilmiştir.

3.2.1 Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Anket formunun düzenleniş biçiminin geri dönüş oranı açısından önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmeye özen gösterilmiştir. Bu amaçla anketin çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydası ve elde edilen bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişinin adı-soyadı, unvanı, iletişim bilgileri eklenmiştir.

Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak hem soruların yanıtsız bırakılmasının hem de aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Anket sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir.

3.2.2 Anket Formundaki Bölümler

Soru kağıdı 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışan personelin demografik bilgilerinin yer aldığı toplam 6 soru yer almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim düzeyi ve kurumdaki çalışma süresi ve işyerindeki görev değişkenlerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

İkinci bölümde bireylere uygulanan performans değerlendirme ile ilgili toplam 9 soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise performans değerlendirme hakkında neler yapılabilir, daha iyi bir performans değerlendirme nasıl olmalıdır bunların cevabı aranmıştır. Bu bölümde toplam 13 soru yer almaktadır.

3.3 Araştırmanın Kapsamı ve Metodu

Araştırmanın örneklemini Ankara'da faaliyette bulunan ve parça başı iş yapmakta olan 2 farklı konfeksiyon atölyesinde çalışan toplam 150 personel oluşturmaktadır.

Genellikle bir araştırmada yüz yüze görüşme, telefonla görüşme veya posta yoluyla görüşme olmak üzere üç değişik veri toplama yöntemi kullanılmaktadır.

Araştırmada anketin uygulanacağı örneklem kitlesi de göz önüne alınarak veri toplama yönteminin nasıl olması gerektiği belirlenmiş ve daha sonra veri toplama aşamasına geçilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sosyal bilimlerde kullanılan en yaygın veri toplama yöntemlerinden birisidir.

Anketler örneklem grubuna, daha az maliyetli, daha yüksek geri dönüşlü ve yanlış anlama ve hata olasılıklarını yerinde ve ivedilikle giderme ihtimali nedenleri ile yüz yüze görüşülerek yapılmıştır.

3.4 Verilerin Analiz Yöntemi

Sonuçların çıkarılmasına yönelik sayısal analizler için verilerin tamamı bilgisayar ortamına aktarılmış ve Excel kullanılarak hazırlanan program sayesinde veriler ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu çalışmada elde edilen verilerin istatistiksel analizi, SPSS 12.0 (Statistical 110 Package of SocialScience) paket programı kullanılarak yapılmıştır.

Kullanılan istatistiksel model tüm veri için güvenilirlik analizi, bazı veriler için ki-kare analizi, varyans analizi ve t testi yapılmıştır. Ölçek güvenilirliğine ilişkin verilen güvenlik analizi Alpha Cronbach ile yapılmıştır. Çalışma kapsamında, SPSS programı kullanılarak yapılan analizlerden bir tanesi Güvenilirlik Analizidir. Güvenilirlik analizi ile, anket ile ölçmek istenen ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenlerin belirlenmesi ve bu değişkenlerin analiz dışı bırakılarak ölçeğin iç tutarlılığının artırılması amaçlanmaktadır.

Güvenilirlik analizinde araştırma yapılan o alandaki çalışmalar için genel kabul görmüş değerleri hesaplanır ve bunun yanında ölçeği oluşturan maddeler arasındaki ilişki hakkında bilgi verilir. Hazırlanan anket sorularının belirli bir kavramı veya durumu ölçmede yeterli olup olmadığı bu analiz ile ortaya konur. Analiz sonucu varsa, bazı ölçek maddeleri anketten amacı karşılamadığı için çıkartılabilir. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha modelinin değeri kullanılarak değerlendirilecektir. Cronbach's Alpha modeli ölçek

maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan bir iç tutarlılık modelidir. Bu çalışmada sosyal bilimlerde geçerli olan %95 güven aralığında yapılmış olup, anketteki soruların birbiriyle tutarlılığını belirlemek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha 0,854 bulunmuştur. Bu çalışmada ölçek güvenilirliği yeterli düzeydedir

Çalışmada kullanılan analiz yöntemlerinden bir tanesi de Ki-Kare Testidir. Ki-Kare dağılımı ilk olarak 1900'lü yıllarda Pearson tarafından ortaya atılmıştır. Ki-Kare dağılımı oldukça yaygın olarak ve birçok maksatla kullanılan bir dağılımdır. Çoğu araştırmada çeşitli kategorilere giren deneklerin, nesnelerin veya cevapların sayısı ile ilgilenilir. Mesela, bir grup insan belli bir anketin sorularına verdikleri cevaplara göre sınıflandırılabilirler. Araştırmacı belli bir tip cevabın diğerlerine kıyasla daha sık ortaya çıkıp çıkmayacağını belirlemek isteyebilir. Bu gibi durumlarda ve özellikle de sayımla belirlenen niteleyici özelliklerle ilgili testlerde daha ziyade Ki-Kare testi kullanılır. Ki-Kare dağılımı; uygunluk, bağımsızlık, varyans, homojenlik ve bağımlı grupların testinde oldukça sık kullanılır.

3.4 Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Anket sonuçları değerlendirilirken frekans tabloları hazırlanmıştır. Bunun yanı sıra, tüm veri için güvenilirlik analizi, bazı veriler için ki-kare analizi, varyans analizi ve t testi yapılmıştır. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1:

H₀:Performans değerlendirme ile cinsiyetler arasında ilişki yoktur. H₁:Performans değerlendirme ile cinsiyetler arasında ilişki vardır.

Hipotez 2:

H₀:Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alınması ile çalışan birimi ilişkili değildir,

H₁:Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alınması ile çalışan birimi ilişkilidir

Hipotez 3;

H₀ :Performans yöneticisi ve diğer ve diğer personel ile ilgili uygulanan yöntem hakkında bilgi sahibi olma ile yaş arasında ilişki yoktur.

H₁ :Performans yöneticisi ve diğer ve diğer personel ile ilgili uygulanan yöntem hakkında bilgi sahibi olma ile yaş arasında ilişki vardır

Hipotez 4:

H₀:Cinsiyetle Performans değerlendirme kriterlerinin ilgili olduğu arasında ilişki yoktur.

H₁ : Cinsiyetle Performans değerlendirme kriterlerinin ilgili olduğu arasında ilişki vardır

3.4.1 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi; daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçer. Ölçek türü olarak ordinal veya aralıklı olabilir. Likert ölçeği gibi “Kesinlikle katılıyorum (1)”, “Kesinlikle katılmıyorum (5)” tarzı sıralanabilir yanıtlar için güvenilirlik analizi uygulanabilir.

Bu analiz, soruların birbirleri ile yakınlıklarının derecesini ortaya koymak için yapılır. Bu analizi yaparken önemli noktalardan birisi Cronbach’s Alpha değeridir.

Bu değer;

- 0.00 < a < 0.40 ise ölçek güvenilir değil
- 0.40 < a < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirlikte
- 0.60 < a < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir
- 0.80 < a < 1.00 ise ölçek yüksek güvenilirlikte

Bu ankette yer alan toplam 22 performans değerlendirme sorularına SPSS programı üzerinden güvenilirlik analizini yaparken sırasıyla şu adımlar izlenmiştir.

Güvenilirlik Analizi

Tablo 3.1. Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,854	22

22 değişken üzerinden güvenilirlik analizini yaptığımızda; Cronbach's Alpha değerinin 0.854 çıktığını görüyoruz. Alpha değerinin 1'e yakın olması araştırmamızın *yüksek güvenilir olduğunu göstermektedir*.

Tablo 3.2. Madde İstatistikleri

Item Statistics (Madde İstatistikleri)

	Mean (Ortalama)	Std. Deviation (Standart Sapma)	N (Gözlem sayısı)
v4	2,17	1,083	150
v5	1,96	,826	150
v6	2,27	,955	150
v7	2,29	1,046	150
v8	2,46	,967	150
v9	2,29	,979	150
v10	2,23	,870	150
v11	2,18	,868	150
v12	2,24	,865	150
v13	2,01	,823	150
v14	1,80	,531	150
v15	1,89	,743	150
v16	2,22	,926	150
v17	2,11	,916	150
v18	1,97	,835	150
v19	2,03	,855	150
v20	1,95	,870	150
v21	2,37	1,020	150
v22	1,97	,794	150
v23	1,93	,592	150
v24	2,01	,863	150
v25	1,87	,780	150

22 değişkenin ortalama(mean) ve standart sapma(std.deviation) değerlerine baktığımızda, v14 (uygulanan performans değerlendirmeme sistemi hakkında uygulayıcılar yeterli bilgiye sahibi olmalıdır) değişkeninin en düşük ortalama değerini aldığını ve 'kesinlikle katılıyorum' ifadesine yakın bir değeri aldığını görüyoruz. 22 değişkenin ortalama değerlerinin 1 ile 2 arasında değer aldığı gözlenmiştir.

3.4.2 Hipotezlerin Testi

Hipotez1 H₀:Performans değerlendirme ile cinsiyetler arasında ilişki yoktur.

H₁ :Performans değerlendirme ile cinsiyetler arasında ilişki vardır.

Tablo 3.3. Hipotez 1 Ki-Kare Analizi Tablosu

Tablo 1. Hipotez 1'e Ait Ki-Kare Analizi Tablosu

		Cinsiyet		
		Kadın	Erkek	Toplam
Performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağım vardır				
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	8	8	16
	%	9,6	11,9	
Katılıyorum	Sayı	46	35	81
	%	55,4	52,2	
Ne katılıyorum/ne katılmıyorum	Sayı	12	12	24
	%	14,5	17,9	
Katılmıyorum	Sayı	15	11	26
	%	18,1	16,4	
Kesinlikle katılmıyorum	Sayı	2	1	3
	%	2,4	1,5	
Toplam		83	67	150

Statistic	Serbestlik derecesi	Değer	Sig. Değeri
Chi-Square	4	0.7443	0.9457

Sig. değeri $0.9457 > 0.05$ olduğu için **H₁** hipotezi red edilemez. Yapılan ki kare analizine göre kadınlar ile erkeklerin performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanaklarının eşit olduğunu söyleyecek yeterli kanıt vardır.

Hipotez 2: H₀:Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alınması ile çalışan birimi ilişkili değildir,

H₁:Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alınması ile çalışan birimi ilişkilidir

Tablo 3.4. Hipotez 2 Varyans Analizi Tablosu

Tablo 2. Hipotez 2'ye Ait Varyans Analizi Tablosu

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
İdari ve Teknik Personel	6	3,3	0,516398	0,210819	2,791407099	3,87526	3	4
Yardımcı Personel	88	2,1	0,841625	0,089718	1,946676614	2,303323	1	4
Ara Personel	52	2,3	0,856833	0,118821	2,088379229	2,565467	1	4
Yönetici	4	2,0	0,816497	0,408248	0,700771736	3,299228	1	3
Toplam	150	2,2	0,864513	0,070587	2,100518797	2,379481	1	4

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	sig
Between Groups	8,959359	3	2,986453	4,258002	0,006
Within Groups	102,4006	146	0,701374		
Total	111,36	149			

Tablondaki Mean (ortalama) değerleri tablonun en solunda bulunan sektör çalışanlarının performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığı konusundaki ortalama görüşlerini göstermektedir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre anlamlılık değeri $p=0,006 < 0,05$ bulunmuştur. $p < 0,05$ olduğundan H_2 hipotezi ret edilir. Yani; *İşletmede performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığı konusundaki görüşler, çalışma birimine göre farklılık gösterdiğini kanıtlayacak yeterli bilgi olduğu söylenemez*

Hipotez 3: H_0 : Performans yöneticisi ve diğer ve diğer personel ile ilgili uygulanan yöntem hakkında bilgi sahibi olma ile yaş arasında ilişki yoktur.

H_1 : Performans yöneticisi ve diğer ve diğer personel ile ilgili uygulanan yöntem hakkında bilgi sahibi olma ile yaş arasında ilişki vardır

Tablo 3.5. Hipotez 3 Varyans Analiz Tablosu

Tablo 3. Hipotez 3'e Ait Varyans Analizi Tablosu

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
20-25	41	1,9268	0,720772	0,112565666	1,699325571	2,154332966	1	3
26-30	31	2,129032258	0,17190855	0,17190855	1,777948162	2,480116354	1	4
31-35	27	2,037	0,979854	0,188573	1,649419684	2,42465439	1	5
36-40	28	2	0,666667	0,125988158	1,741493653	2,258506347	1	4
41-50	18	2,0556	0,872604	0,205674758	1,621619747	2,489491364	1	4
50+	5	1,6	0,547723	0,244948974	0,919912619	2,280087381	1	2
Toplam	150	2,0067	0,823291	0,067221406	1,873836283	2,13949705	1	5

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	sig.
Between Groups	1,621567153	5	0,324313	0,469963812	0,789
Within Groups	99,37176618	144	0,690082		
Total	100,9933333	149			

Tablondaki Mean (ortalama) değerleri tablonun en solunda bulunan yaşa göre performans değerlemesini yapan yönetici ve diğer personel uygulanan yöntem hakkında yeterli bilgiye sahiptir konusundaki ortalama görüşlerini göstermektedir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre anlamlılık değeri $p=0,789 > 0,05$ bulunmuştur. $P > 0,05$ olduğundan H_3 hipotezi red edilmez

Yani; *Performans değerlemesini yapan yönetici ve diğer personel uygulanan yöntem hakkında yeterli bilgiye sahiptir düşüncesi yaşa göre farklılık göstermez.*
Hipotez 4:

H_0 Cinsiyetle Performans değerlendirme kriterlerinin ilgili olduğu arasında ilişki yoktur.

H_1 : Cinsiyetle Performans değerlendirme kriterlerinin ilgili olduğu arasında ilişki vardır

Tablo 3.6. Hipotez 4 t-testi Analizi Tablosu

Group Statistics			
Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation
Kadın	83	2,156627	0,968805245
Erkek	67	2,179104	1,217615319

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Error Differ	95% Confidence Interval of		
							Lower	Upper	
Equal variances assumed	6,6663	0,010796	-0,125930214	148	0,899958074	-0,022477972	0,178495	-0,375207	0,330250924
Equal variances not assumed			-0,12292702	124,5190158	0,902363078	-0,022477972	0,182856	-0,384387	0,339430868

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan 83 kadın çalışanın ortalama performans değerlendirme kriterlerinin yaptıkları işle ilgili olduğunu düşünenlerin ortalama düzeyi 2,156627 iken araştırmaya katılan 67 erkek için bu düzey 2,179104.

Kadın ve erkek çalışanların performans değerlendirme kriterlerinin yaptıkları işle ilgili olduğunu düşünceleri arasındaki farkın anlamlı bir fark olup olmadığını ikinci tablodaki Anlamlılık. değerinden anlayabiliriz. Anlamlılık değeri olan bu değer 0,05'den küçük olduğu zaman iki grup arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Yapmış olduğumuz analizde anlamlılık değeri $0,010 < 0,05$ olduğundan H4 ile ilgili hipotez red edilir

Yani; *Performans değerlendirme kriterlerinin yapılan işle ilgili olduğunu düşünenler cinsiyete göre farklılık gösterdiği söylenebilir.*

3.5 Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Tablo 3.7. Personelin Demografik Özellikleri

Tablo 4. Konfeksiyon atölyelerinde çalışan personelin demografik özellikleri		
	Sayı (N)	%
Toplam	150	
CİNSİYET		
Kadın	83	55,3
Erkek	67	44,7
ÖĞRENİM DURUMU		
İlköğretim	47	31,3
Lise	93	62,0
Ön Lisans	4	2,7
Lisans	5	3,3
Yüksek Lisans	1	0,7
YAŞ DAĞILIMI		
20-25	41	27,3
26-30	31	20,7
31-35	27	18,0
36-40	28	18,7
41-50	18	12,0
50+	5	3,3
MEDENİ DURUM		
Evi değil	64	42,7
Evi	86	57,3
KIDEM YILI		
0-5	64	42,7
6-10	60	40,0
11-15	20	13,3
16-20	4	2,7
20+	2	1,3
İŞTEKİ GÖREV		
İdari ve Teknik Personel	6	4,0
Yardımcı Personel	88	58,7
Ara Personel	52	34,7
Yönetici	4	2,7

Araştırma sonuçlarına göre; anketi cevaplayan çalışanların %55,3'ü kadın, %44,7'si erkektir. Lise mezunu olan çalışanların oranı %62'dir. İşletmelerde çalışanların çoğunluğu genç yaşlardadır. Medeni duruma göre bakıldığında evli olanların oranı %57,3'tür. Çalışma yılı 0-5 yıl arasında olanların oranı %42,7, 6-

10 yıl arasında olanların oranı %40'dır. Yardımcı personel olarak çalışanlar %58,7, ara personel olarak çalışanlar %34,7 oranında yer almaktadır.

3.6 Performans Değerlendirme Biçimleri

Bu bölümde performans değerlendirme biçimleri ile ilgili sorulan 9 tane sorunun güvenilirlik analizi yapılmış, frekans dağılımları yorumlanmıştır.

Sorularda cevaplayıcılardan “Kesinlikle katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Ne katılıyorum/ne katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerinden birini seçmeleri istenmiştir. Yorumlar yapılırken “Kesinlikle katılıyorum”, “Katılıyorum” cevaplarının toplamı ve “Katılmıyorum”, “Kesinlikle katılmıyorum” cevaplarının toplamı üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

3.6.1 Performans değerlendirme sorularına ilişkin güvenilirlik analizi

Tablo 3.8. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,841	,845	9

9 değişken üzerinden güvenilirlik analizini yaptığımızda; Cronbach's Alpha değerinin 0.845 çıktığını görüyoruz. Alpha değerinin 1'e yakın olması değişkenlerin *yüksek güvenilir olduğunu göstermektedir*.

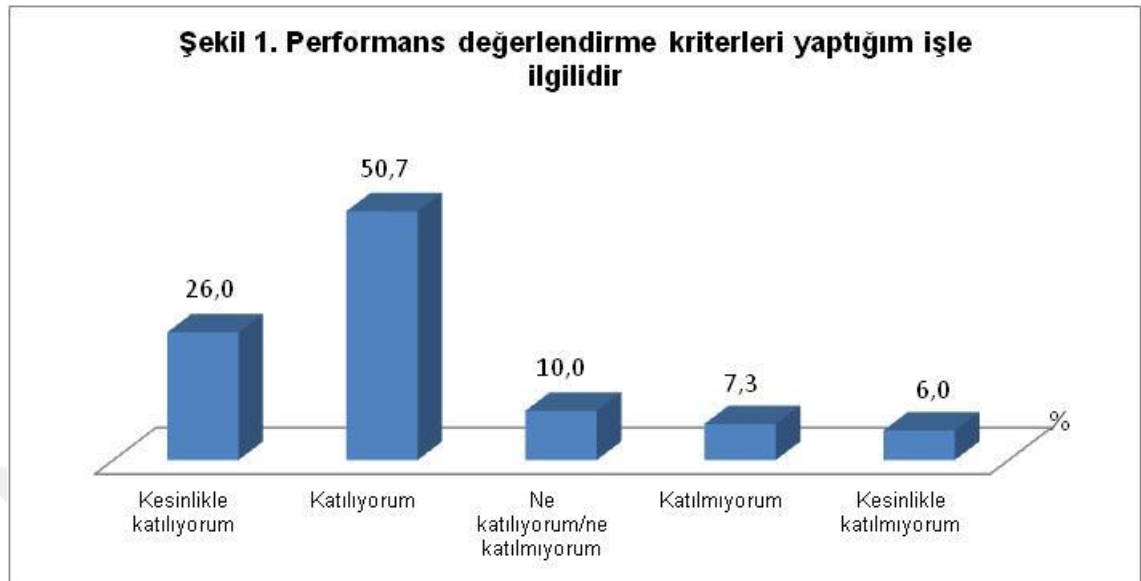
Tablo 3.9. Madde İstatistikleri

ItemStatistics- Madde İstatistikleri

soru1	2,16666667	1,083226	150
soru2	1,96	0,82641	150
soru3	2,27333333	0,954654	150
soru4	2,29333333	1,046225	150
soru5	2,46	0,966763	150
soru6	2,28666667	0,978539	150
soru7	2,23333333	0,870213	150
soru8	2,18	0,867535	150
soru9	2,24	0,864513	150

9 değişkenin ortalama(mean) ve standart sapma(std.deviation) değerlerine baktığımızda, soru 2 (Değerlendiricim işimin içerdęi görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir.) değişkeninin en düşük ortalama değerini aldığını ve 'kesinlikle katılıyorum' ifadesine yakın bir değeri aldığını görüyoruz. 9 değişkenin ortalama değerlerinin 2 civarında (katılıyorum) değer aldığını gözlenmiştir.

Şekil 3.1. Performans Değerlendirme Kriterleri Yaptığım İşle İlgilidir



Araştırmaya katılan çalışanların %76,7'si (kesinlikle katılıyorum+katılıyorum) performans değerlendirme kriterlerinin yaptıkları işle ilgili olduğunu belirtmiştir. Çalışanların %10'u bu değerlendirmeye ne katılıyor ne de katılmıyor. Çalışanların %13,3'ü (kesinlikle katılmıyorum+katılmıyorum) performans değerlendirme kriterlerinin yaptıkları işle ilgili olmadığını belirtmiştir.

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların çoğunluğu performans değerlendirme kriterlerinin yaptıkları işle ilgili olduğunu düşünmektedir

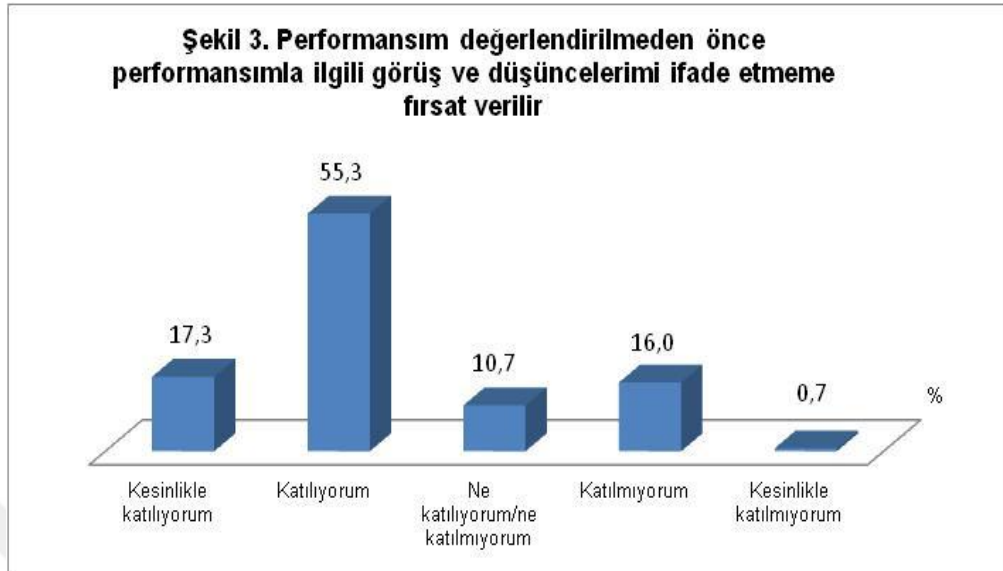
Şekil 3.2. Yöneticim işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir



Araştırmaya katılan çalışanların %84,7'si yöneticilerinin işlerinin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibi olduğunu düşünmektedir. Çalışanların %8'i ne katılıyorum ne de katılmıyorum beyanında bulunurken çalışanların %7,4'ü yöneticilerinin işlerinin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibi olmadığını düşünmektedir.

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların çoğunluğu yöneticilerinin işlerinin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibi olduğunu düşünmektedir

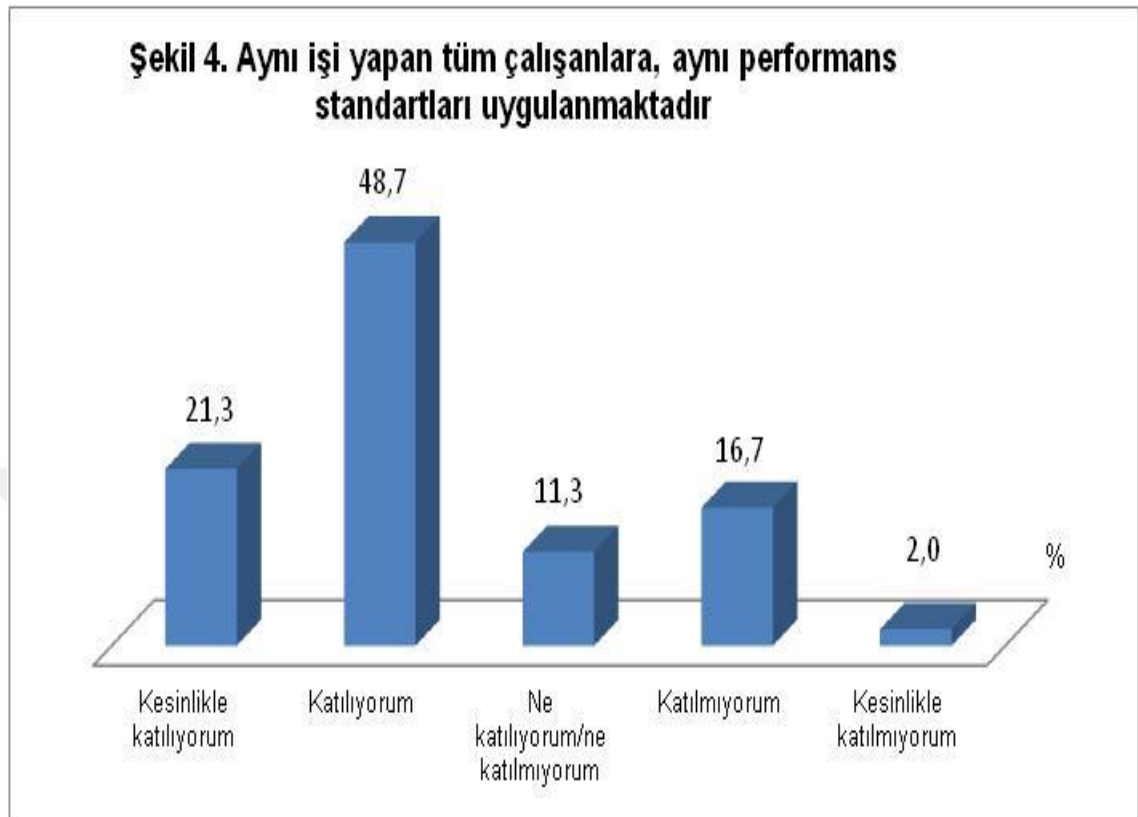
Şekil 3.3. Performansım değerlendirmeden önce performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir



Araştırmaya katılan çalışanların %72,6'sı performans değerlendirilmesi yapılmadan önce kendi performanslarıyla ilgili görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine fırsat verildiğini belirtmiştir. Çalışanların %10,7'si ne katılıyor ne de katılmıyor iken, çalışanların %16,7'si performans değerlendirilmesi yapılmadan önce kendi performanslarıyla ilgili görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine fırsat verilmediğini belirtmiştir.

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların performans değerlendirilmesi yapılmadan önce kendi performanslarıyla ilgili görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine fırsat verildiğini sonucu çıkmaktadır.

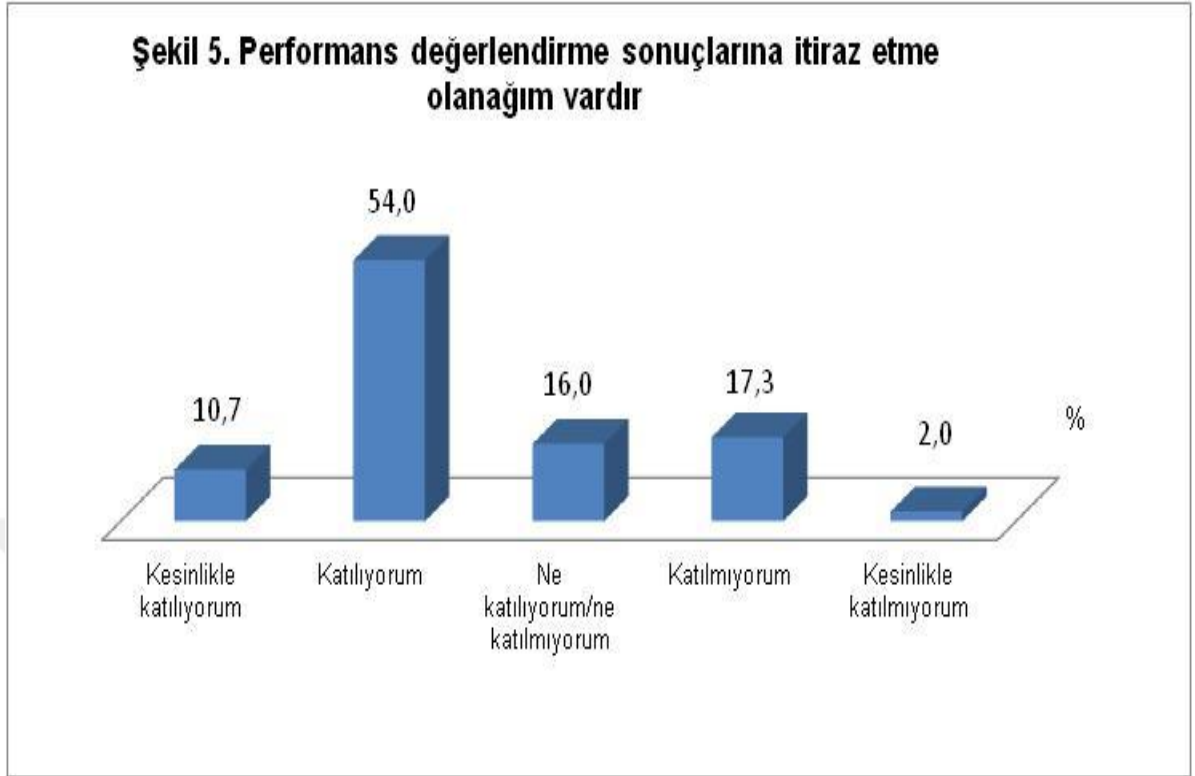
Şekil 3.4. Aynı işi yapan tüm çalışanlar, aynı performans standartları uygulanmaktadır



Araştırmaya katılan çalışanların %70'i aynı işi yapan çalışanlara aynı performans standartları uygulandığını belirtmiştir. Çalışanların %11,3'ü bu düşünceye ne katılıyor ne de katılmadığını belirtirken, çalışanların %18,7'si aynı işi yapan çalışanlara aynı performans standartları uygulanmadığını ifade etmiştir.

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların aynı işi yapan çalışanlara aynı performans standartları uygulandığı sonucu çıkmaktadır.

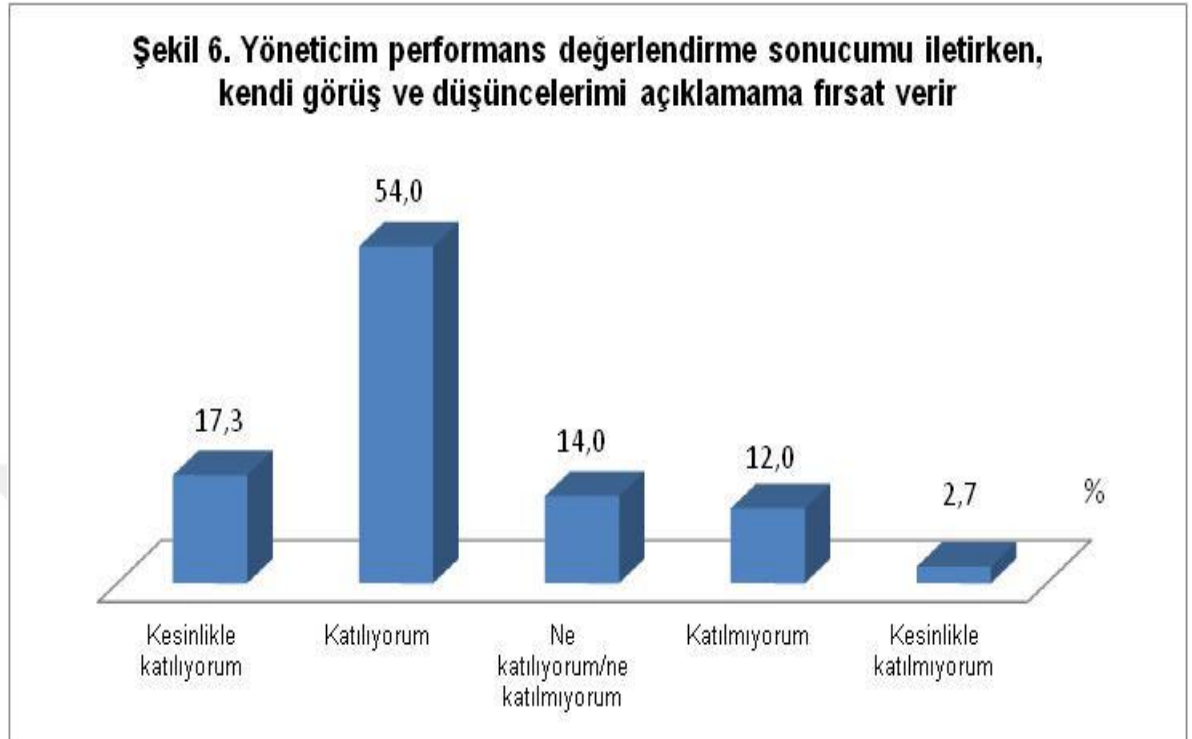
Şekil 3.5. Performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağım vardır



Araştırmaya katılan çalışanların %64,7'si performans değerlendirme sonuçlarına itiraz edebilme olanaklarının olduğunu belirtmiştir. Çalışanların %16'sı bu düşünceye ne katılıyor ne de katılmıyor iken çalışanların %19,3'ü performans değerlendirme sonuçlarına itiraz edebilme olanaklarının olmadığını belirtmiştir

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına itiraz edebilme olanakları mevcuttur.

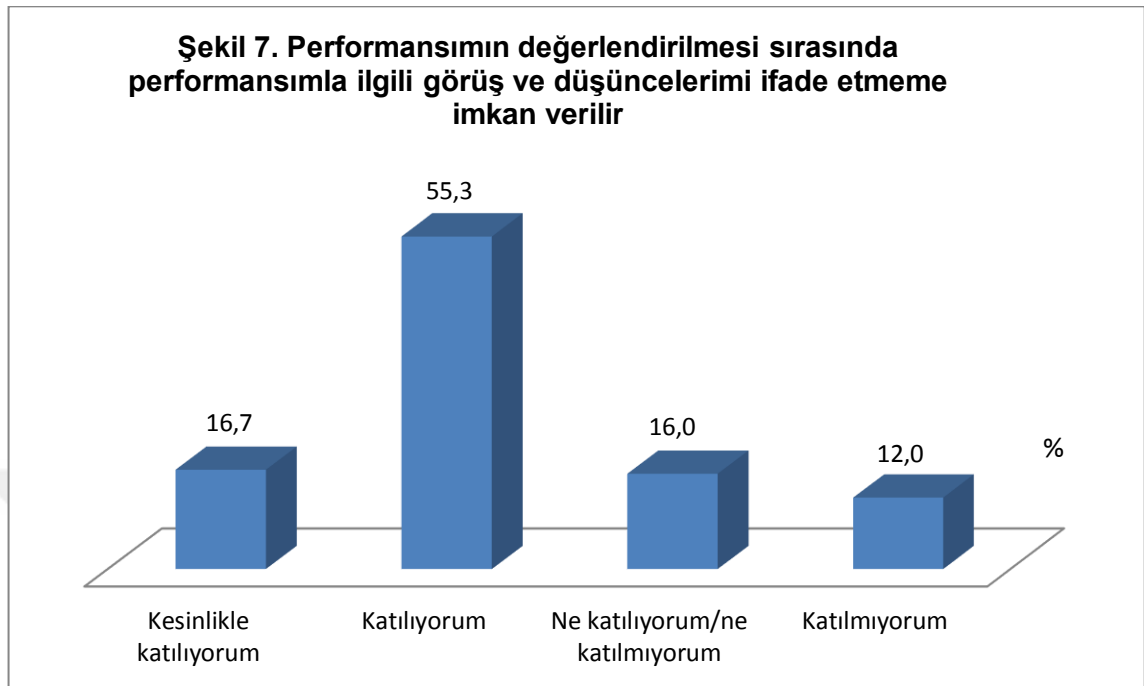
Şekil 3.6. Yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verir



Araştırmaya katılan çalışanların %71,3'ü yöneticilerin performans değerlendirme sonuçlarını iletirken çalışanların görüş ve düşüncelerini açıklama fırsatı verdiğini ifade etmiştir. Çalışanların %14'ü bu düşünceye ne katılıyor ne de katılmıyor iken çalışanların %14,7'si yöneticilerin performans değerlendirme sonuçlarını iletirken çalışanların görüş ve düşüncelerini açıklama fırsatı vermediğini belirtmiştir.

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanlar yöneticilerin performans değerlendirme sisteminden memnundur.

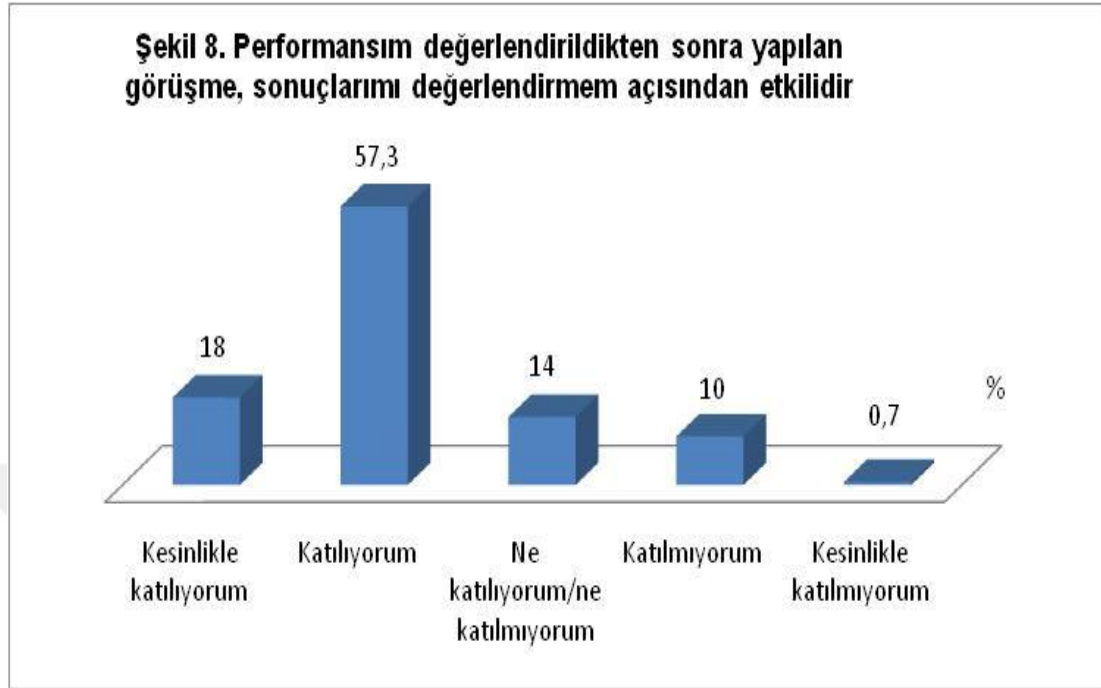
Şekil 3.7. Performansımın değerlendirilmesi sırasında performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme imkan verilir



Araştırmaya katılan çalışanların %72'si performans değerlendirilmesi sırasında kendilerinin görüş ve düşüncelerinin alındığını belirtmiştir. Bu düşünceye ne katılıyorum ne de katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı %16'dır. Bu düşünceye katılmayanların oranı %12'dir.

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanlar yöneticilerin performans değerlendirilmesi sırasında kendilerinin görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine imkan sağladıkları konusunda hemfikirdir.

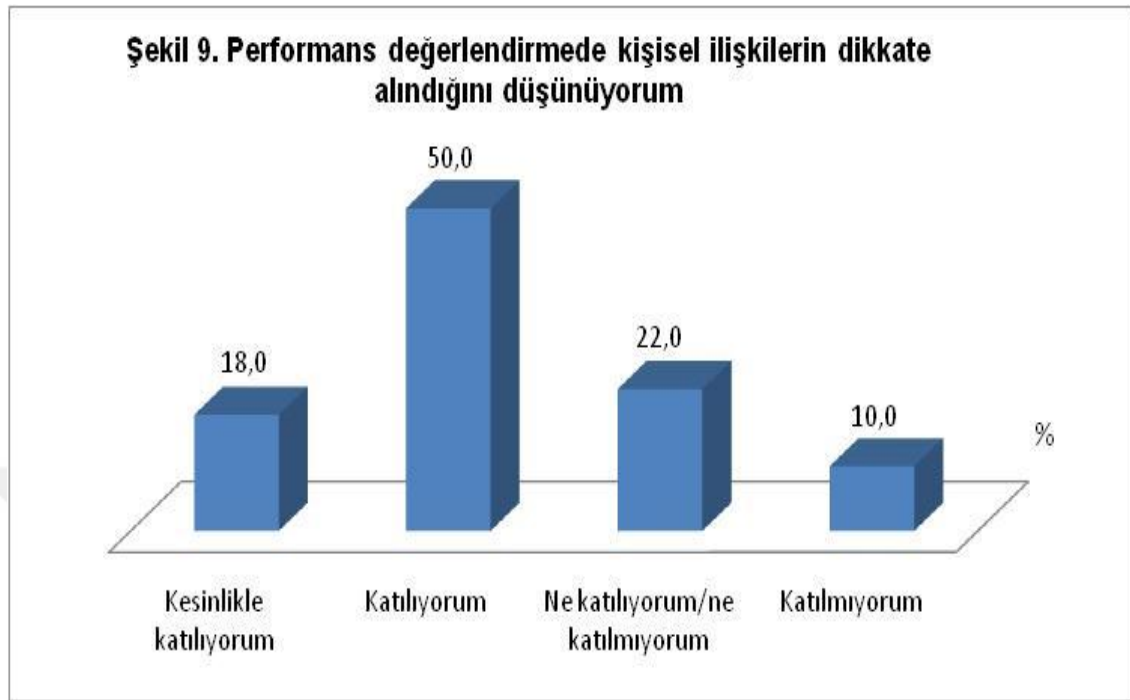
Şekil 3.8. Performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir



Araştırmaya katılan çalışanların %75,3'ü performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir düşüncesine katılmaktadır. Bu düşünceye ne katılıyorum ne de katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı %14, iken bu düşünceye katılmayanların oranı %10,7'dir.

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanlar performans değerlendirildikten sonra yapılan görüşmelerin, sonuçların değerlendirilmesi açısından etkili olduğunu vurgulamaktadır.

Şekil 3.9. Performans değerlendirme kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum



Araştırmaya katılan çalışanların %68'i performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünmektedir. Bu düşünceye ne katılıyorum ne de katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı %22, iken bu düşünceye katılmayanların oranı %10'dur.

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanlar performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünmektedir.

3.6 Performans Değerlendirme Hakkında Neler Yapılabilir?

Bu bölümde performans değerlendirme hakkında neler yapılabilir konusunda 13 tane sorunun öncelikle güvenilirlik analizi yapılmış, frekans dağılımları oluşturularak yorumlanmıştır.

Sorularda cevaplayıcılardan “Kesinlikle katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Ne katılıyor/ne katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerinden birini seçmeleri istenmiştir. Yorumlar yapılırken “Kesinlikle katılıyorum”, “Katılıyorum” cevaplarının toplamı ve “Katılmıyorum”, “Kesinlikle katılmıyorum” cevaplarının toplamı üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

3.6.1 performans değerlendirme hakkında neler yapılabilir sorularının güvenilirlik analizi

Tablo 3.10. Güvenilirlik Analizi
Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,769	,781	13

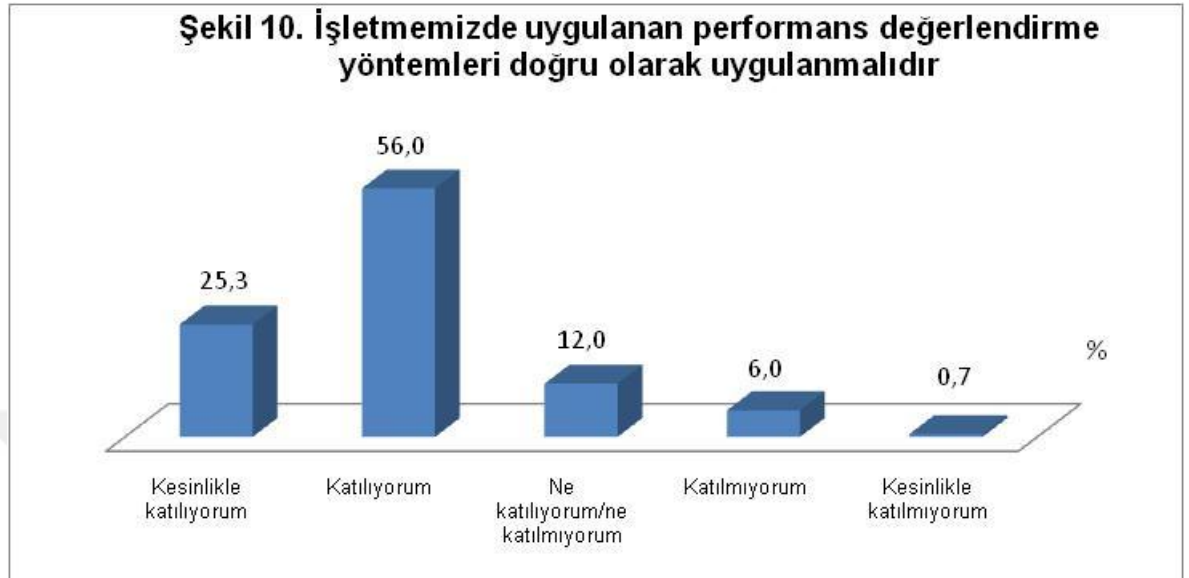
13 değişken üzerinden güvenilirlik analizini yaptığımızda; Cronbach's Alpha değerinin 0.781 çıktığını görüyoruz. Alpha değerinin 1'e yakın olması değişkenlerin *güvenilir düzeyde olduğunu göstermektedir*.

Tablo 3.11. Madde İstatistikleri

ItemStatistics- Madde İstatistikleri(Ortalama st Sapma sayısı)			
soru 1	2,00666667	0,823291	150
soru 2	1,8	0,530923	150
soru 3	1,89333333	0,743172	150
soru 4	2,22	0,925913	150
soru 5	2,11333333	0,916198	150
soru 6	1,97333333	0,835027	150
soru 7	2,03333333	0,854649	150
soru 8	1,95333333	0,869596	150
soru 9	2,37333333	1,020243	150
soru 10	1,97333333	0,793824	150
soru 11	1,92666667	0,591854	150
soru 12	2,00666667	0,863088	150
soru 13	1,87333333	0,779749	150

13 değişkenin ortalama(mean) ve standart sapma(std deviation) değerlerine baktığımızda soru 2 değişkenin en düşük ortalama değeri aldığını ve "kesinlikle katılıyorum" ifadesine yakın bir değer aldığını görüyoruz. 13 değişken ortalama değerlerine baktığımızda, soru 2 (Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Hakkında Uyguluyacılar Yeterli Bilgiye Sahibi olmalıdır.) değişkeninin en düşük ortalama değerini aldığını ve 'kesinlikle katılıyorum' ifadesine yakın bir değeri aldığını görüyoruz. 13 değişkenin ortalama değerlerinin 2 civarında (katılıyorum) değer aldığı gözlenmiştir.

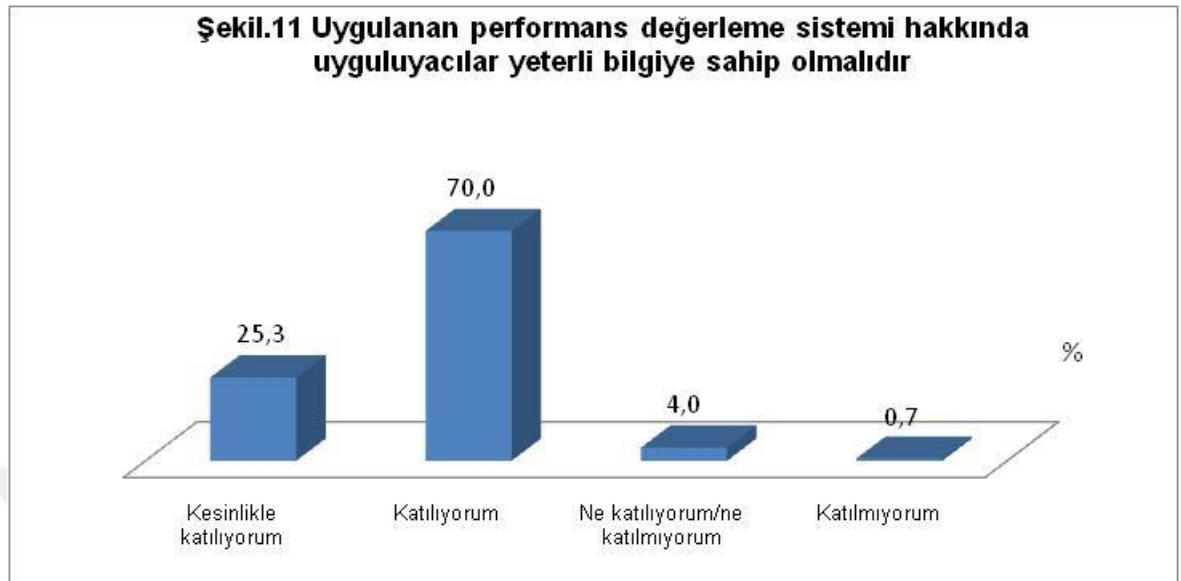
Şekil 3.10 İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme yöntemleri doğru olarak uygulanmalıdır



Araştırmaya katılan çalışanların %81, işletmemizde uygulanan performans değerlendirme yöntemleri doğru olarak uygulanmalıdır cevabını vermiştir.. Bu düşünceye ne katılıyorum ne de katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı %12, iken bu düşünceye katılmayanların oranı %6,7'dir.

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanlar işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin doğru biçimde uygulanmasını istemektedir.

Şekil 3.11. Uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında uygulayıcılar yeterli bilgiye sahip olmalıdır



Araştırmaya katılan çalışanların %95,3'ü, uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında uygulayıcıların yeterli bilgiye sahip olmaları gerektiğini düşünmektedir. Bu düşünceye ne katılıyorum ne de katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı %4 iken bu düşünceye katılmayanların oranı %0,7'dir.

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanlar performans değerlendirme sistemi hakkında uygulamacıların yeterli bilgiye sahip olmaları gerektiği konusunda hemfikirdir.

Şekil 3.12. Çalışanların performansları objektif ölçütlere göre değerlendirilmelidir.



Araştırmaya katılan çalışanların %86'sı, çalışanların performansları objektif (tarafsız) ölçütlere göre değerlendirilmelidir cevabını vermiştir. Bu düşünceye ne katılıyorum ne de katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı %10,7 iken bu düşünceye katılmayanların oranı %3,4'tür.

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanlar performansların objektif ölçütlere göre değerlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir.

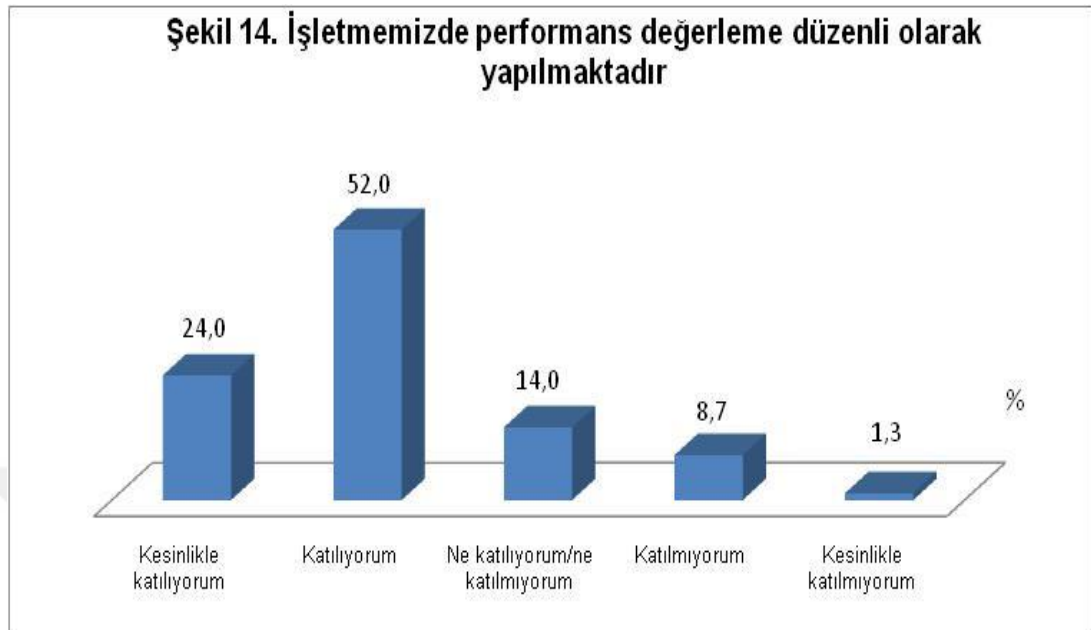
Şekil 3.13. Performans değerlemesini yapan yönetici ve diğer personel uygulanan yöntem hakkında yeterli bilgiye sahiptir



Araştırmaya katılan çalışanların %70,7'si, performans değerlemesini yapan yönetici ve diğer personelin uygulanan yöntem hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünmektedir. Bu düşünceye ne katılıyorum ne de katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı %18 iken bu düşünceye katılmayanların oranı %10,3'tür.

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanlar performans değerlemesini yapan yönetici ve diğer personelin uygulanan yöntem hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünmektedir.

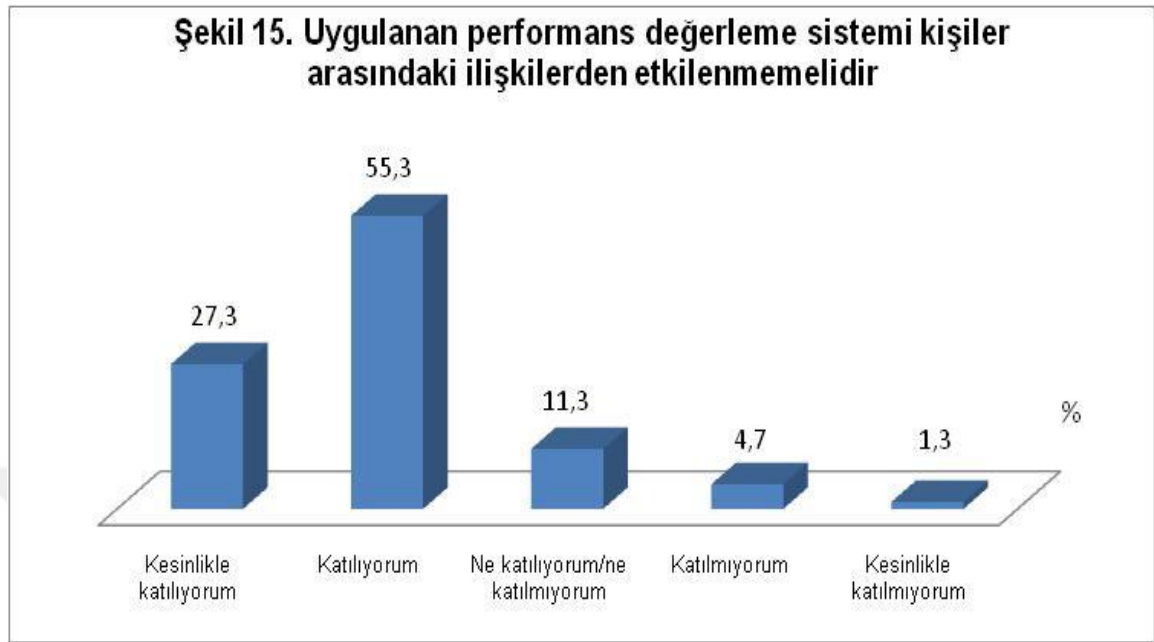
Şekil 3.14. İşletmemizde performans değerlendirme düzenli olarak yapılmaktadır



Araştırmaya katılan çalışanların %76'sı işletmelerinde performans değerlendirmenin düzenli olarak yapıldığını belirtmiştir. Bu düşünceye ne katılıyorum ne de katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı %14 iken bu düşünceye katılmayanların oranı %10'dur..

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, anket çalışması yapılan işletmelerde performans değerlendirmesi düzenli olarak yapılmaktadır.

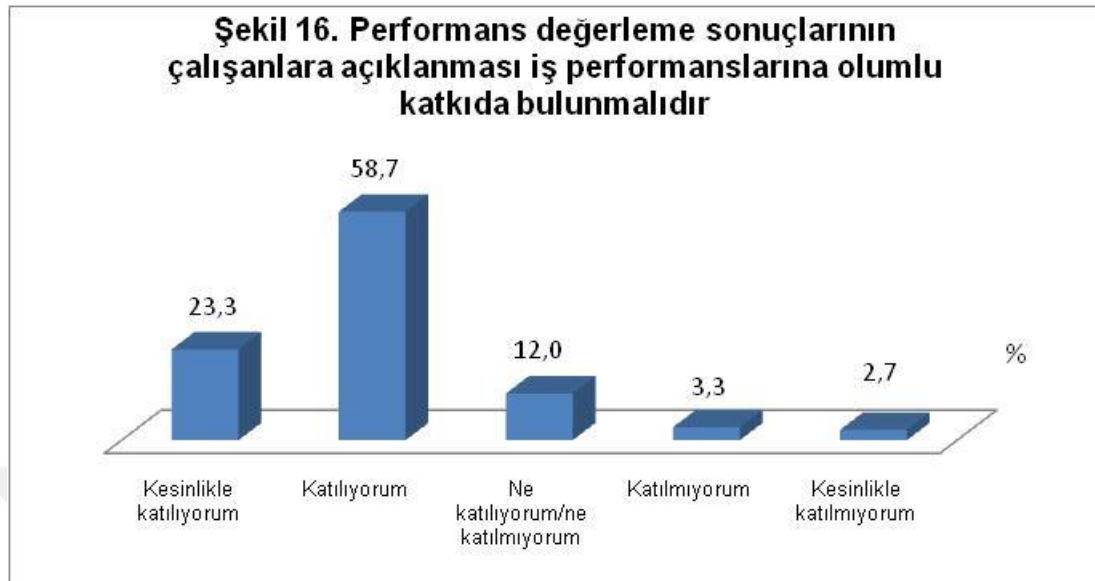
Şekil 3.15. Uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmemelidir.



Araştırmaya katılan çalışanların %82,7'si uygulanan performans değerlendirme sistemi kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmemelidir cevabını vermiştir. Bu düşünceye ne katılıyorum ne de katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı %11,3 iken bu düşünceye katılmayanların oranı %6'dır.

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, uygulanan performans değerlendirme sisteminin kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmemelidir düşüncesi ağırlıklıdır.

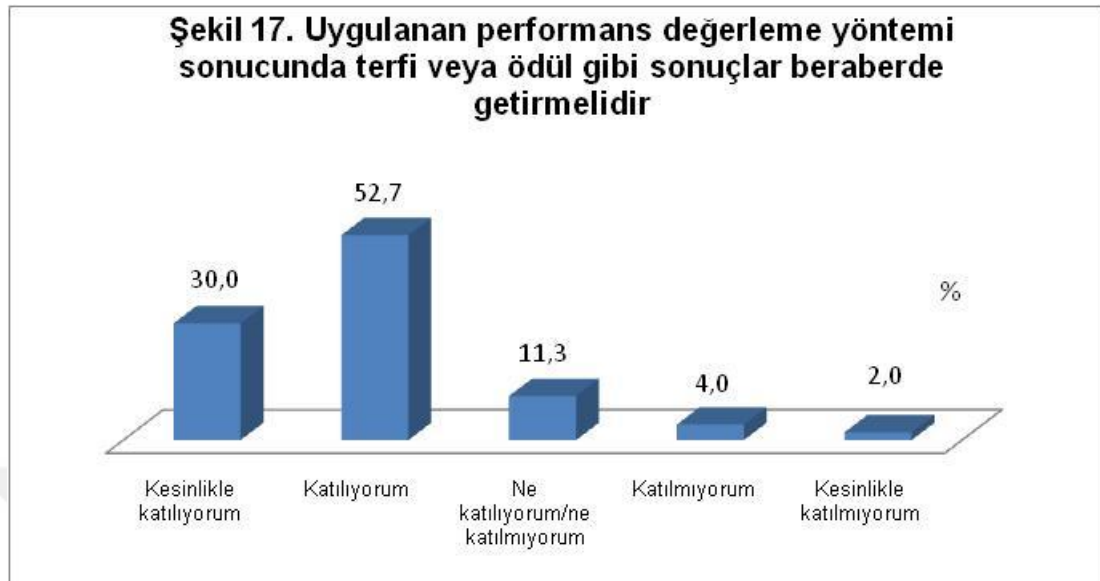
Şekil 3.16. Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara açıklanması iş performanslarına olumlu katkıda bulunmalıdır



Araştırmaya katılan çalışanların %82'si performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara açıklanması iş performanslarına olumlu katkıda bulunmalıdır cevabını vermiştir. Bu düşünceye ne katılıyorum ne de katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı %12 iken bu düşünceye katılmayanların oranı %6'dır.

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara açıklanması iş performanslarına olumlu katkıda bulunmalıdır düşüncesi ağırlıklıdır.

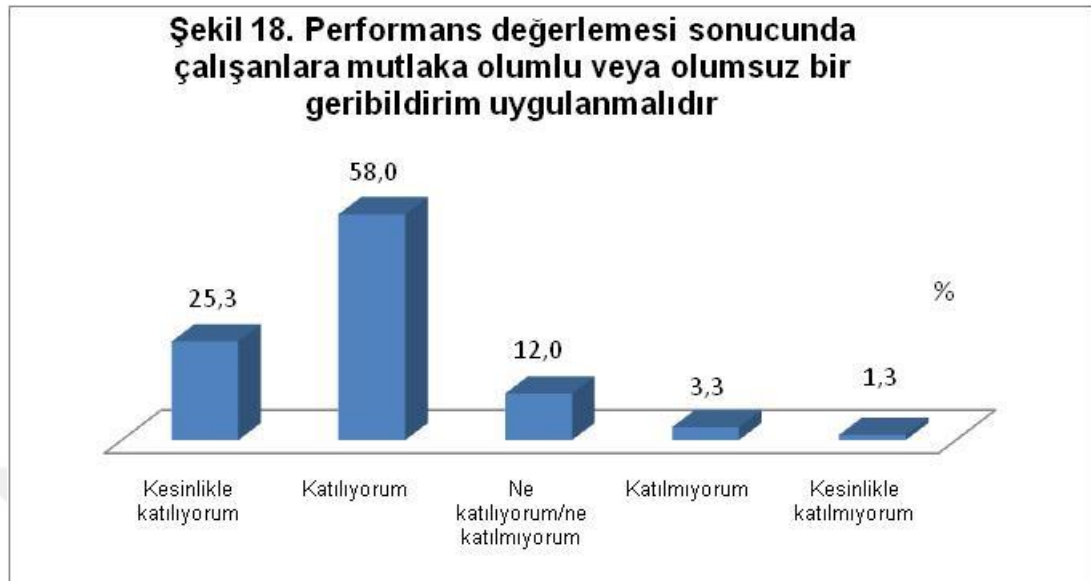
Şekil 3.17. Uygulanan performans değerlendirme yöntemi sonucunda terfi veya ödül gibi sonuçlar beraberinde getirmelidir



Araştırmaya katılan çalışanların %82,7'si uygulanan performans değerlendirme yöntemi sonucunda terfi veya ödül gibi sonuçlar beraber getirmelidir cevabını vermiştir. Bu düşünceye ne katılıyorum ne de katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı %11,3iken bu düşünceye katılmayanların oranı %6'dır.

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, uygulanan performans değerlendirme yöntemi sonucunda terfi veya ödül gibi sonuçlar getirmelidir düşüncesi ağırlıklıdır.

Şekil 3.18. Performans değerlemesi sonucunda çalışanlara mutlaka olumlu veya olumsuz bir geribildirim uygulanmalıdır



Araştırmaya katılan çalışanların %82,si performans değerlemesi sonucunda çalışanlara mutlaka olumlu veya olumsuz bir geri bildirim olmalıdır cevabını vermiştir. Bu düşünceye ne katılıyorum ne de katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı %12'iken bu düşünceye katılmayanların oranı %4,6'dır.

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanlar performans değerlemesi sonucunda mutlaka olumlu veya olumsuz bir geri bildirim beklemektedir.

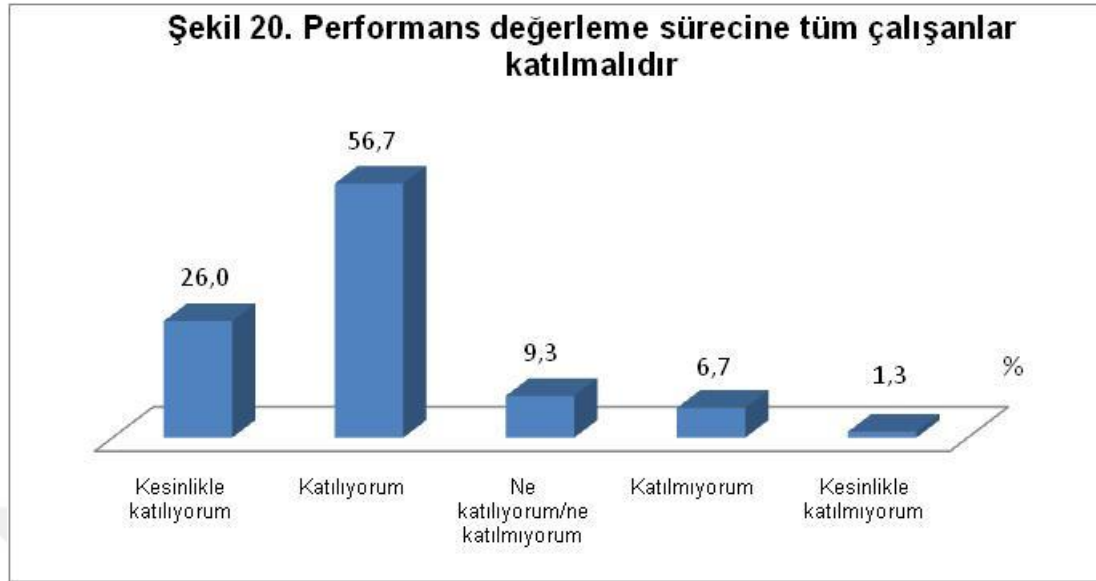
Şekil 3.19. İşletmede çalışanların kendilerini değerleyebilecekleri ve bu değerlemelerin dikkate alındığı bir iş ortamı olmalıdır



Araştırmaya katılan çalışanların %88,7'si çalışanların kendilerini değerleyebilecekleri ve bu değerlemelerin dikkate alındığı bir iş ortamı cevabını vermiştir. Bu düşünceye ne katılıyorum ne de katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı %10 iken bu düşünceye katılmayanların oranı %1,3'tür.

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanlar kendilerini değerleyebilecekleri ve bu değerlemelerin dikkate alındığı bir iş ortamı beklemektedir.

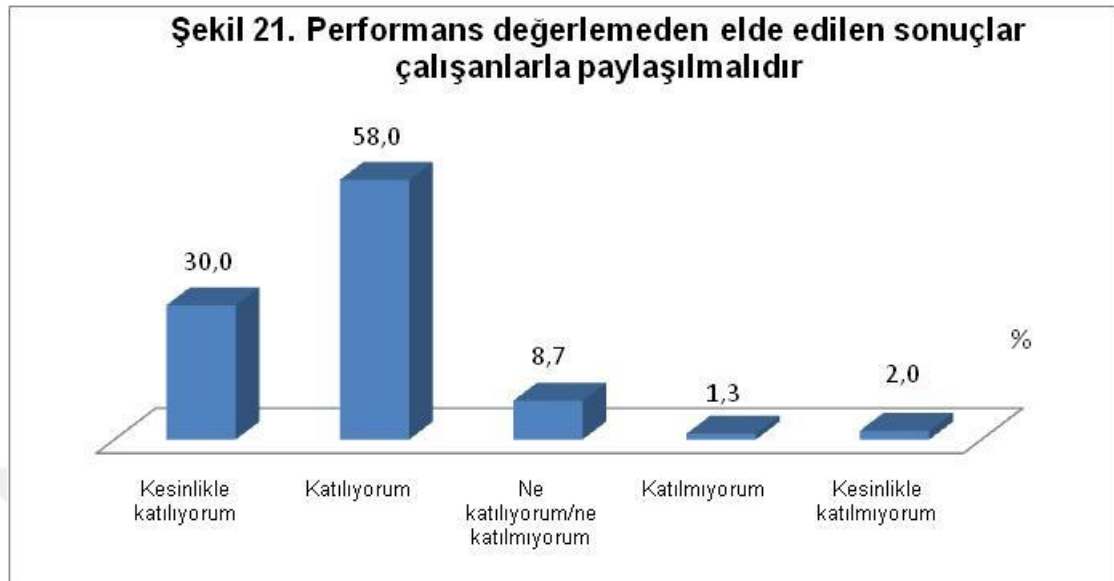
Şekil 3.20. Performans değerlendirme sürecine tüm çalışanlar katılmalıdır



Araştırmaya katılan çalışanların %82,7'si performans değerlendirme sürecine tüm çalışanlar katılmalıdır cevabını vermiştir. Bu düşünceye ne katılıyorum ne de katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı %9,3 iken bu düşünceye katılmayanların oranı %8'dir.

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanlar performans değerlendirme sürecine katılmak istemektedir.

Şekil 3.21. Performans değerlemeden elde edilen sonuçlar çalışanlarla paylaşılmalıdır



Araştırmaya katılan çalışanların %88'i performans değerlemeden elde edilen sonuçlar çalışanlarla paylaşılmalıdır cevabını vermiştir. Bu düşünceye ne katılıyorum ne de katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı %8,7 iken bu düşünceye katılmayanların oranı %3,3'tür.

Bu soru genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanlar performans değerlemeden elde edilen sonuçların kendileri ile paylaşılmasını istemektedir.

3.7 . Sonuç ve Öneriler

İşletmelerin artan rekabet ve değişen piyasa şartlarına ayak uydurabilmeleri için, modern insan kaynakları yaklaşımlarını benimsemeleri gerekmektedir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların görüş ve önerileri aşağıdaki biçimde değerlendirilmiştir.

- Çalışanların çoğunluğu (% 70'den fazlası) performans değerlendirme kriterlerinin yaptıkları işle ilgili olduğunu düşünmektedir
- Çalışanların %84,7'si yöneticilerinin işlerinin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibi olduğunu düşünmektedir
- Performans değerlendirilmesi yapılmadan önce kendi performanslarıyla ilgili görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine fırsat verilmektedir.
- Aynı işi yapan çalışanlara aynı performans standartları uygulandığı sonucu çıkmıştır.
- Çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına itiraz edebilme olanakları mevcuttur.
- Çalışanlar yöneticilerin performans değerlendirme sisteminden memnundur.
- Yöneticilerin performans değerlendirilmesi sırasında kendilerinin görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine imkan sağladıkları konusunda hemfikirdir.
- Çalışanlar performans değerlendirildikten sonra yapılan görüşmelerin, sonuçların değerlendirilmesi açısından etkili olduğunu vurgulamaktadır.
- Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığı düşünülmektedir.

- Çalışanlar işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin doğru biçimde uygulanmasını istemektedir.
- Performans değerlendirme sistemi hakkında uygulayıcıların yeterli bilgiye sahip olmaları gerektiği konusunda çalışanlar hemfikirdir.
- Performansların objektif ölçütlere göre değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.
- Çalışanlar performans değerlemesini yapan yönetici ve diğer personelin uygulanan yöntem hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünmektedir.
- Anket çalışması yapılan işletmelerde performans değerlendirmesi düzenli olarak yapılmaktadır.
- Uygulanan performans değerlendirme sisteminin kişiler arasındaki ilişkilerden etkilenmemelidir düşüncesi ağırlıklıdır.
- Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara açıklanması iş performanslarına olumlu katkıda bulunmalıdır düşüncesi ağırlıklıdır.
- Uygulanan performans değerlendirme yöntemi sonucunda terfi veya ödül gibi sonuçlar getirmelidir düşüncesi ağırlıklıdır.

Sonuç olarak diyebilirim ki performans değerlendirme yönetim uygulamaları sınırları çizilmesi zor bir kavramdır. Bu uygulama ile şirketin ve örgütlerin ileri gitmesine, doğru değerlendirilmenin sağlanmasına ve ilerlemesine yardımcı olan en temel unsurdur. 21 yüzyıla geldiğimizde insan kaynaklarını ve performansını doğru kullanabilmek işletmelerin en temel hedefi olacaktır. Performans değerlendirmeyi şirketler doğru şekilde uygulama yolu arayacaktır.

KAYNAKLAR

- Akçakanat, T. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, 2009, Isparta.
- Armstrong, M., A Handbook of Human Resource Management Practice, KoganPage Limited, London, 2006.
- Ataay, İ.D. İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, 1. Cilt, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990.
- Bakan, İ. Kelleroğlu, H. "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 8,1, 2003, s. 103-127.
- Barutçugil, İ. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.
- Bhattacharyya, D.K. Performance Management Systems and Strategies. Delhi: Pearson, 2011.
- Biçer Ezgi. İnsan kaynaklarında performans değerlendirme ve örnek bir uygulama <https://tez.yok.gov.tr> /(09.10.2016), 2014.
- Kalay, F. İşletmelerde Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2002.
- Biçer, Ezgi, İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme ve Örnek Bir Uygulama, 2014,
- Bilgin, K.U. "Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlanması", Amme İdaresi Dergisi, 37, 2, 2004, s. 123-147.
- Bilgin, K.U. KAMU Yönetiminde Yönetimsel Etiğin Yönetim Ölçeğinde Değerlendirilmesi, TODAİE Yayınları, Ankara, 1990.
- Bingöl, D. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım A.Ş. İstanbul, 2003.
- Bingöl, Dursun "İnsan Kaynakları Yönetimi", Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- Bohlander, G.W. ve Snell, S. Managing Human Resources. USA: Cengage Learning, 2010.
- Brewer, N ve Wilson, C. Psychology and policing. USA: Lawrence Erlbaum Ass. 1995.

- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, Interpress Basın ve Yayıncılık, İstanbul, 1992.
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, Interpress Basın ve Yayıncılık, İstanbul, 1992.
- Can, Hali, Kavuncubaşı, Şahin, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2005, Ankara.
- Canman, D. Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Ankara, 1993.
- Çakmak, Ahmet Ferda, “Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Bakış Açısından İncelenmesi”, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2005, İstanbul.
- Çalık, T. Performans Yönetimi, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Çetin, C. Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2013.
- Çetin, C. Ve Dinç, Esra, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul., 2015
- Deb, T. Performance Appraisal and Management. New Delhi: Excel Books. 2008.
- Eren, E. Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım A.Ş. İstanbul, 1998.
- Fındıkçı, İ. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul:Alfa Yayınları 3. Baskı, 1999.
- Geylan, Ramazan. İnsan Kaynakları Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayınları., 2004.
- Gök, S., Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- Grote, Richard C. The complete guide to performance appraisal. New York. Amacom., 1996.
- Halil can ve şahin kavuncubaşı” İnsan Kaynakları Yönetimi “siyasal yayınevi
- Helvacı, M. A. “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35, 1-2, 2002, s. 155- 169.
- Hernandez, S.R. Strategic Human Resources Management in Health Services Organizations. USA. Cengage Learning, 2010.
- <http://slideplayer.biz.tr/slide/8912683/> Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar
- İRFAN Tansel Üzmez Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri) <http://irfantanselizmez.blogspot.com.tr/>

- Kaynak, T. Ve diğ erleri. İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276. İstanbul, 1998.
- Korkmaz, Müge, İnsan Kaynakları Performans yönetimi <https://tez.yok.gov.tr>, 2013.
- Kozak, M.A. Konaklama İşletmelerinde İş Analizi, Eskişehir Meslek Yüksek Okulu Yayınları, Eskişehir, 2001.
- Kumar, N. ve R. Mittal, Personnel Management AndIndustrialRelations, 1. Edition, Anmol Publications, 2001
- Kübra Altinkaya, "Örgütsel Güven
- Örücü, E. Modern İşletmecilik, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- Örücü, E. Ve Köseoğlu, M. İşletmelerde İş gören Performansının Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- Paksoy, Ali, "Performansa Dayalı Ücretlendirme: Bir Alan Araştırması", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Sütçü Ğmam Üniversitesi SBE, Kahramanmaraş, 2006, s.38
- Palmer, M. İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- Pehlivan, B., İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik bir Uygulama, Maliye Dergisi, 154, 2008.
- Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T., İşletme, Furkan Ofset, Bursa, 2003.
- Tunçer, p. Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, Sayıştay Dergisi, 88, 2013.
- Uyargil, C. "Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, 2013, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Uyargil, C. İnsan Kaynakları Yönetimi, 2011, İstanbul.
- Uysal, Ş. Performans Yönetimi Sisteminin TANIMI, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel bir Bakış, Electronic Journal of VocationalColleges, October, 2015, s. 32-39.
- Williams, R.S. PerformanceManagment: Persdpectives on EmployeePerformance, International Thomson Business Press, London, 1998.

Woods, R.H. Human Resources Management, Educational Institute, American Hotel and Motel Association, Second Ed.

www.Pusula360.com Performans değerlendirmede Yapılan Hatalar

Yücel, R. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme," Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1,3, 1999,

Yücel, R. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(3):110-128, 1999.

Zerenler, M. Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2003, Konya.

