



**T.C.  
UFUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELLERİNİN  
ETKİLİLİĞİNE İLİŞKİN BİR ANALİZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DOĞUKAN COŞKUN**

**Danışman  
Prof.Dr. Şefika Şule ERÇETİN**

**ANKARA,2015**

## KABUL VE ONAY

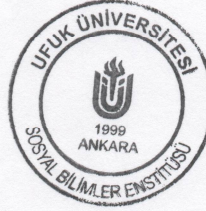
Doğukan COŞKUN tarafından hazırlanan “Performans Değerlendirme Modellerinin Etkililiğine İlişkin Bir Analiz” başlıklı bu çalışma 11.05.2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Üye :Doç. Dr. Mehmet YILMAZ

Üye :Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Sos. Bil. Enstitüsü Mtd.

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

1. Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
2. Tezimin sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
3. Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Doğukan COŞKUN

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmama başlarken beni teşvik eden, cesaretlendiren, bilgi ve tecrübeleri ile beni yönlendiren, bu süreç boyunca yardım ve desteğini yoğun programına rağmen özveriyle sürdüren, ihtiyaç duyduğum anlarda yardımda bulunan ve yapıcı eleştirileriyle çalışmama katkıda bulunan saygı değer hocam **Prof.Dr. Şefika Şule ERÇETİN**'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu yoğun çalışmam sırasında sabır ve hoşgörüsüyle bana yardımcı olan sevgili ailem ve eşime şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

## ÖZET

Performans kavramı, son yıllarda hizmet sektörünün ön plana çıkması ve üretim sektöründe de beşeri sermayenin öneminin artmasıyla değer kazanan bir yönetim aracıdır. Performans sayesinde yöneticiler hem çalışanların verimliliğini ve iş ile ilgili geri dönüşleri değerlendirebilmekte, hem de geleceğe yönelik daha etkin kararlar alabilmektedir.

Bir performans ölçüm sisteminin pek çok unsuru olmakla birlikte, bunların başında, etkililik gelmektedir. Performans sisteminin etkin olmaması durumunda, sistemden elde edilecek olan performans çıktılarının da yönetimin kararları üzerinde olumsuz etkileri olabilir. Dolayısıyla performans ölçüm sistemlerinin faydalarından yararlanabilmek ve performansın doğru olarak ölçülebilmesi için, performans sistemlerinin etkililiklerinin iyi bir şekilde bilinmesi gerekir. Bu nedenle bu çalışmada, performans değerlendirme modellerinin etkililiğinin incelenmesine yer verilmiştir.

Çalışmada bu amaçla, 113 çalışan üzerinde performans sistemlerinin etkinliği ile ilgili görüşleri alınmıştır. Çalışmada bu kapsamda çalışanların cinsiyet, görev türü, gelir durumu ve deneyimlerine göre yaygın olarak bilinen performans değerlendirme modellerine ilişkin bilgi düzeyleri arasındaki fark incelenmiştir.

Çalışma sonuçlarına göre, erkeklerin kadınlara göre, yönetici ve yönetici yardımcılarının diğer çalışanlara göre, geliri fazla olan çalışanların geliri daha az olanlara göre ve deneyimi yüksek olan çalışanların deneyimi daha düşük olan çalışanlara göre performans değerlendirme modelleri hakkında daha fazla bilgi sahibi oldukları görülmüştür ( $p<0,05$ ). Çalışma sonuçları göstermektedir ki, performans değerlendirme modellerinin etkililiği, çalışanların demografik özellikleri ile doğrudan ilişkilidir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans; Performans değerlendirme; Çalışan performansı.

## ABSTRACT

The concept of performance is a value gaining management tool, with the standing out of tertiary sector and increasing importance of human capital in manufacturing sector, too. By means of performance, administrators can evaluate both employees' feedbacks related to their work, employee productivity and make efficient decisions, oriented to future.

A performance measurement system has many constituents, as efficiency is the leading one. In the event that when performance system is not efficient; performance outcomes, to be acquired from system, may influence on management decisions negatively. Accordingly, effectiveness of performance system is needed to well known so as to take advantages of performance measurement system and evaluate the performance accurately. So, the effectiveness of performance evaluation model was included.

In this study, concerning the efficiency of performance systems, 113 employees' opinions were received. Within this framework, knowledge level gaps among workers were examined, for widely known performance evaluation models regarding workers' gender, task type, income status and experience.

According to results of the study, it was concluded that; men, managers and manager assistants, higher income status and more experienced workers, have more knowledge about performance evaluation models, compared with women, other workers, lower income status and less experienced workers. ( $p < 0,05$ ). Research results show that efficiency of performance evaluation models are directly related to employees' demographic characteristics.

**Keywords:** Performance; performance evaluation; employee performance.

## İÇİNDEKİLER

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| KABUL VE ONAY .....      | ii  |
| BİLDİRİM.....            | iii |
| TEŞEKKÜR.....            | iv  |
| ÖZET .....               | v   |
| ABSTRACT .....           | vi  |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | x   |
| TABLolar LİSTESİ.....    | xi  |
| GİRİŞ .....              | 1   |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Performans Yönetimi Temel Kavramları .....                                      | 4  |
| 1.2. Performans Yönetiminin Temel Kavramlarından Biri Olarak Değerlendirme.....      | 7  |
| 1.3. Performans Değerlendirme İle İnsan Kaynakları Arasında Fonksiyonel İlişki ..... | 9  |
| 1.3.1. Ücret Yönetimi.....   | 10 |
| 1.3.2. Stratejik Planlama .....  | 12 |
| 1.3.3. İnsan Kaynakları Planlaması .....   | 13 |
| 1.3.4. İş Analizi .....  | 14 |
| 1.3.5. Kariyer Geliştirme Sistemi .....  | 16 |
| 1.3.6. Kontrol.....  | 17 |
| 1.3.7. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve Planlanması .....                          | 18 |
| 1.3.8. Terfi Kararları .....   | 20 |
| 1.3.9. İşten Ayırma Kararları.....   | 21 |
| 1.3.10. Eleman seçme ve Yerleştirme.....   | 22 |
| 1.4. Performans Değerlendirme Modelleri .....  | 23 |
| 1.4.1. Grafik Skalaları .....  | 24 |
| 1.4.2. Karşılaştırma Yöntemleri .....  | 25 |
| 1.4.3. Zorlanmış Dağılım Yöntemi.....  | 26 |
| 1.4.4. Zorunlu Seçim Yöntemi .....   | 27 |

|   |    |
|---|----|
| 1.4.5. Kritik Olay Yöntemi .....                                  | 28 |
| 1.4.6. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi .....                   | 29 |
| 1.4.7. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri ..... | 30 |
| 1.4.8. Sonuçlara Dayalı .....                                     | 31 |
| 1.4.9. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme .....               | 32 |
| 1.4.10. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi .....                    | 32 |
| 1.5. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar .....             | 33 |
| 1.5.1. Tam Nesnel Olamama .....                                   | 34 |
| 1.5.2. Hale Etkisi – Hatası (Baskın Özellik – Halo Error) .....   | 35 |
| 1.5.3. Tolerans .....   | 36 |
| 1.5.4. Tek Yönlü Ölçü .....                                       | 36 |
| 1.5.5. Ortalama .....   | 36 |
| 1.5.6. Kişisel Önyargılar .....                                   | 37 |
| 1.5.7. Kontrast Hataları .....                                    | 37 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### MATERYAL VE YÖNTEM

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Araştırmanın Amacı .....                          | 39 |
| 2.2. Araştırmanın Hipotezleri .....                    | 39 |
| 2.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları ..... | 40 |
| 2.4. Araştırmanın Örnekleme .....                      | 40 |
| 2.5. Araştırmanın Yöntemi .....                        | 42 |
| 2.6. Verilerin İstatistiksel Analizi .....             | 42 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELLERİNİN ETKİLİLİĞİNE

#### İLİŞKİN BİR ANALİZ

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Demografik Özellikler .....                         | 43 |
| 3.2. Bulgular .....                                      | 46 |
| 3.2.1. Performans Ölçüm Sistemine İlişkin Bulgular ..... | 46 |
| 3.2.3. Hipotez Testleri .....                            | 50 |



|   |    |
|---|----|
| 3.2.3.1. Cinsiyete Göre Farklar.....    | 51 |
| 3.2.3.2. Görev Türüne Göre Farklar..... | 55 |
| 3.2.3.3. Gelire Göre Farklar.....       | 64 |
| 3.2.3.4. Deneyime Göre Farklar.....     | 72 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER.....                  | 81 |
| KAYNAKÇA.....                           | 83 |
| EKLER.....                              | 91 |
| Ek.1. Anket Örneği.....                 | 91 |

**KISALTMALAR LİSTESİ**

|            |                             |
|------------|-----------------------------|
| <b>AB</b>  | Avrupa Birliği              |
| <b>ABD</b> | Amerika Birleşik Devletleri |
| <b>s</b>   | Sayfa                       |
| <b>vd</b>  | Ve diğerleri                |

## TABLOLAR LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| Tablo 2. 1. Tabakalı örneklem seçimi.....   | 41 |
| Tablo 3. 1. Katılımcıların bölgelere göre dağılımı.....   | 43 |
| Tablo 3. 2. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı.....  | 44 |
| Tablo 3. 3. Katılımcıların görev türlerine göre dağılımları.....  | 44 |
| Tablo 3. 4. Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımları.....  | 45 |
| Tablo 3. 5. Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımları.....  | 45 |
| Tablo 3. 6. Katılımcıların deneyimlerine göre dağılımları.....  | 46 |
| Tablo 3. 7. Katılımcıların performans ölçüm yöntemleri hakkında bilgi sahibi olma<br>durumuna göre dağılımları.....                         | 47 |
| Tablo 3. 8. Katılımcıların performans ölçüm yöntemlerinin etkinliğine ilişkin<br>düşüncelerinin dağılımları.....                            | 48 |
| Tablo 3. 9. Katılımcıların performans sistemine duydukları güvene göre dağılımları....  | 49 |
| Tablo 3. 10. Katılımcıların etkili bir performans sisteminin nasıl olması gerektiğine<br>ilişkin soruya verdikleri yanıtların dağılımı..... | 50 |
| Tablo 3. 11. Cinsiyete göre zorunlu seçim yöntemi sonuçları.....  | 51 |
| Tablo 3. 12. Cinsiyete göre zorunlu seçim yöntemi fark analizi.....   | 52 |
| Tablo 3. 13. Cinsiyete göre yerinde inceleme ve gözlem yöntemi sonuçları.....   | 52 |
| Tablo 3. 14. Cinsiyete göre yerinde inceleme ve gözlem yöntemi fark analizi.....  | 53 |
| Tablo 3. 15. Cinsiyete göre takıma dayalı değerlendirme yöntemi sonuçları.....  | 53 |
| Tablo 3. 16. Cinsiyete göre takıma dayalı değerlendirme yöntemi fark analizi.....   | 54 |
| Tablo 3. 17. Cinsiyete göre puan dağılımları için normallik testi sonuçları.....  | 54 |
| Tablo 3. 18. Cinsiyete göre toplam puanlar arasındaki farklar.....  | 55 |
| Tablo 3. 19. Görev türüne göre grafik skalaları yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı....   | 56 |
| Tablo 3. 20. Görev türüne göre grafik skalaları yöntemine ilişkin fark analizi.....   | 56 |
| Tablo 3. 21. Görev türüne göre zorunlu dağılım yöntemine ilişkin dağılım.....   | 57 |
| Tablo 3. 22. Görev türüne göre zorunlu dağılım yöntemine ilişkin fark analizi sonuçları<br>.....  | 57 |

|  |    |
|--|----|
| Tablo 3. 23. Görev türüne göre davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemine ilişkin dağılım .....                    | 58 |
| Tablo 3. 24. Görev türüne göre davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemine ilişkin fark analizi sonuçları.....      | 59 |
| Tablo 3. 25. Görev türüne göre sonuçlara göre değerlendirme yöntemine ilişkin dağılım .....                                    | 60 |
| Tablo 3. 26. Görev türüne göre sonuçlara göre değerlendirme yöntemine ilişkin fark analizi sonuçları.....                      | 60 |
| Tablo 3. 27. Görev türüne göre normallik testi sonuçları.....  | 61 |
| Tablo 3. 28. Görev türüne göre Levene Testi sonuçları .....  | 62 |
| Tablo 3. 29. Görev türüne göre ANOVA Testi sonuçları.....  | 62 |
| Tablo 3. 30. Görev türüne göre Bonferonni Testi sonuçları.....   | 63 |
| Tablo 3. 31. Gelire göre grafik skalaları yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı.....   | 64 |
| Tablo 3. 32. Gelire göre grafik skalaları yöntemine ilişkin bilgilerin fark analizi.....                                       | 65 |
| Tablo 3. 33. Gelire göre zorunlu dağılım yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı .....   | 66 |
| Tablo 3. 34. Gelire göre zorunlu dağılım yöntemine ilişkin bilgilerin fark analizi sonuçları .....                             | 66 |
| Tablo 3. 35. Gelire göre davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı .....              | 67 |
| Tablo 3. 36. Gelire göre davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemine ilişkin bilgilerin fark analizi sonuçları..... | 67 |
| Tablo 3. 37. Gelire göre sonuçlara göre değerlendirme yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı.....                               | 68 |
| Tablo 3. 38. Gelire göre sonuçlara göre değerlendirme yöntemine ilişkin bilgilerin fark analizi sonuçları.....                 | 69 |
| Tablo 3. 39. Gelir düzeyine göre normallik testi sonuçları .....   | 69 |
| Tablo 3. 40. Gelir düzeyine göre Levene sonuçları .....  | 70 |
| Tablo 3. 41. Gelir düzeyine göre ANOVA sonuçları.....  | 70 |
| Tablo 3. 42. Gelir düzeyine göre Bonferroni testi sonuçları .....  | 71 |
| Tablo 3. 43. Deneyime göre grafik skalaları yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı.....   | 72 |
| Tablo 3. 44. Deneyime göre grafik skalaları yöntemine ilişkin bilgilerin fark analizi....                                      | 73 |

|  |    |
|--|----|
| Tablo 3. 45. Deneyime göre zorunlu dağılım yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı.....  | 74 |
| Tablo 3. 46. Deneyime göre zorunlu dağılım yöntemine ilişkin bilgilerin fark analizi sonuçları .....                             | 74 |
| Tablo 3. 47. Deneyime göre davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemine ilişkin bilgilerin dağılım .....               | 75 |
| Tablo 3. 48. Deneyime göre davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemine ilişkin bilgilerin fark analizi sonuçları..... | 76 |
| Tablo 3. 49. Deneyime göre sonuçlara göre değerlendirme yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı.....                               | 76 |
| Tablo 3. 50. Deneyime göre sonuçlara göre değerlendirme yöntemine ilişkin bilgilerin fark analizi sonuçları .....                | 77 |
| Tablo 3. 51. Deneyime göre normallik testi sonuçları.....  | 78 |
| Tablo 3. 52. Deneyime göre Levene Testi sonuçları .....  | 78 |
| Tablo 3. 53. Deneyime göre ANOVA Testi sonuçları.....  | 79 |
| Tablo 3. 54. Deneyime göre Boferroni Testi sonuçları.....  | 80 |

## GİRİŞ

Son yıllarda işletme ve insan kaynakları alanında yaşanan gelişmeler, beraberinde klasik anlayışın yerine modern insan kaynakları anlayışına geçişi de getirmiştir. Klasik yaklaşımda insan kaynaklarının tümüyle ele alındığı ve yeterince beşeri sermaye üzerinde odaklanmadığı görülürken modern yaklaşımlar beşeri sermayenin önemini daha fazla anlamış olup, özellikle yetenek yönetimi, performans yönetimi gibi kavramlar üzerine odaklanmıştır.

Yeni yönelimlerin başında ve ortak nokta olarak performans kavramı ön plana çıkmaktadır. En genel tanımıyla performans, bir işletmedeki çalışanların belli hedeflere ulaşmak için belli iş tanımları çerçevesinde ortaya koydukları çabaların bütünüdür (Erdemir, 2013: 5). Burada belli hedefler, işletmenin genel hedefleri olabileceği gibi, işletmenin örgüt yapısı içerisinde bulunan alt birimlerin ya da diğer ifadeyle takımların da amaçları olabilir. Netice itibariyle performans, ulaşılmaması gerekene ulaşmak için gösterilen çaba olarak nitelendirilebilir. Diğer bir ifadeyle performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi olarak ifade edebileceğimiz performans kısaca bir kişinin ne yapıp yapmadığının bir göstergesidir (Bingöl, 2010: 379). Dolayısıyla aslında performans yönetimi, insan kaynakları yönetiminin, iş ile ilgili olan ve geçerli adımlara ulaşabilmek için atılması gereken adımlar şeklinde tanımlanabilir. Buna göre aslında performans yönetimi, insan kaynakları yönetiminin daha fazla amaç odaklı hale gelmiş şekli olarak ifade edilebilir.

Literatürde performans, performans ölçümü, performans yönetimi ve performans ölçüm sistemi üzerine birçok tanım olup, performans yönetimi ise performans amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 1992: 1). Bu açıdan değerlendirildiğinde performans kavramı, hem nicel, hem de nitel göstergelere bağlı olarak ölçülebilir. Nicel açıdan performans ölçümünde kullanılan yöntemler günümüzde belli başlı olup, bu yöntemlerin sayısal verilere dayalı olması, yöntemlerdeki kişisel yargıların en aza indirildiğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle sayısal değerlere bağlı olarak ölçülen performans, sayısal olmayan değerlere göre ölçülen performansla göre daha fazla güvenilir bir yapıya sahiptir.

Performansın etkili bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin en önemli kaynak bileşenlerinin başında gelen beşeri sermayenin etkili bir şekilde yönetilmesi anlamına geleceğinden, işletme yöneticilerinin performans yönetimi üzerine önem vermeleri gerekir. Bu noktada ise performans yöntemlerinin güvenilirliği ve etkinliği konusu ön plana çıkmaktadır.

Performans yönetiminin etkinliği, en uygun performans yönteminin işletme yapısına en uygun şekline karar verme süreci ile ilişkilidir. Her ne kadar literatürde etkinliği ve yeterliliği kabul edilmiş olan çeşitli yöntemler mevcut olsa da, bunların kendi içinde yeterlilik sıralamasını yapmak mümkün değildir. Çünkü her bir yöntemin kendisine göre bazı avantajları ve dezavantajları vardır. Bu noktada, yönetimin en uygun performans ölçüm sistemini seçmesi hayati önem taşımaktadır. Çünkü bir şeyin yönetilmesi için, öncelikle o şeyin iyi bir şekilde bilinmesi gerekir. Performans yönetiminde de, yönetimin etkili olması için, en etkili performans ölçüm yönteminin belirlenmesi gerekir. Bunun için, işletmeye en uygun olan performans ölçüm sistemi seçileceği gibi, işletme bünyesinde bulunan farklı birimlere hitap edecek olan, birden fazla yöntemin de kullanılması söz konusu olabilir. Bunun için, işletmenin yapısının iyi bilinmesi ve seçilecek olan performans yönetim sisteminin bu şekilde seçilmesi gerekir. Ancak bu noktada, seçilen sisteme duyulan güvenin de büyük önemi vardır.

Bir performans ölçüm sisteminin etkili bir şekilde performans ölçmesi başlı başına yeterli değildir. Burada, performans ölçüm kriterlerinin de iyi bir şekilde belirlenmesi gerekir. Özellikle hizmet üreten sektörlerde performans ölçümü daha soyut kriterlere bağlı olacağından, ürün işletmelerine göre daha zordur. Bu noktada seçilen performans kriterleri hayati önem taşımaktadır. Örneğin bir bankada, performans göstergesi çalışma saatleri olarak belirlendiğinde, sabahdan akşama kadar bir müşteriye bakan çalışanla, daha fazla müşteriye bakan çalışan aynı performansa sahip olacaktır. Performans göstergesi olarak hizmet verilen müşteri sayısı seçildiğinde ise çalışanlar daha fazla performans puanı için daha fazla müşteriye hizmet vermek isteyecek, bu nedenle de işletmenin verdiği hizmet kalitesinde düşüş yaşanabilecektir. Yalnızca müşteri memnuniyetine bağlı performans ölçümü de, işletmenin en genel anlamda işletme faaliyetleri üzerine odaklanmasını engelleyecektir. Her ne kadar ölçüm sistemi gelişmiş ve yeterli olsa da, ölçüm kriterlerinin etkili seçilmemesi, işletmeler için ciddi

hayati sorunlara yol açabilecektir. Bunun için, performans göstergelerinin de iyi bir şekilde seçilmesi gerekir.

Performans değerlendirmede önemli olan bir diğer husus ise performans sistemine olan güvendir. Performans değerlendirme yöntemi ve performans göstergeleri tamamen işletmeye uygun ve işletme yararına seçilmiş olsa da, çalışanların ya da daha genel ifadeyle performansı ölçülenlerin sisteme duydukları güvensizlik, çalışanlarda örgütsel adalet duygusunun yitirilmesine neden olabilecektir. Bu durumda ise çalışanlar, kendilerini örgütten dışlanmış ve haksızlığa düşmüş hissedebileceklerdir. Dolayısıyla performans yönetiminde sistemin yalnızca iyi bir şekilde seçilmesi ve uygun performans kriterlerinin ortaya konması değil, aynı zamanda çalışanlar tarafından da benimsenmesi gerekir. Dolayısıyla performans yönetimi, performans ölçümü, performans değerlendirme kriterleri, sisteme olan güven, sistemin geri bildirim oranı ve geri dönüşlerin etkili bir şekilde de değerlendirilmesini sağlayan, kapsamlı bir süreç olarak ifade edilebilir. Bu nedenle performans yönetimi, üzerinde ciddi bir mesainin harcanması gereken bir kavram olup, etkili kullanıldığında sağlayacağı yararlar, etkili bir sistem olmadığı durumlarda ise zarara dönüşebilecek kadar ciddi bir konudur. Bu nedenle, yapılan bu çalışmada, performans yönetiminin kavramsal olarak incelenmesi ve etkili bir performans yönetim sisteminin nasıl olması gerektiği konusu üzerinde durulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Performans, son yıllarda özellikle kamu yönetiminde de uygulamaların artmasıyla birlikte, gerek insan kaynakları yönetiminde, gerekse işletme yönetiminde oldukça önem arz eden ciddi bir konudur. Performansın etkili bir şekilde yönetilmesi için, öncelikle performans ölçüm sistemlerinin iyi bir şekilde tasarlanması ve performansın başarılı bir şekilde ölçülmesi gerekir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde performans ölçüm sistemleri, performans yönetim sistemlerinin kalbini oluşturmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, performans yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri hakkında genel kavramsal çerçeveye yer verilerek, konunun daha iyi bir şekilde anlaşılması hedeflenmiştir.

#### 1.1. Performans Yönetimi Temel Kavramları

Performans, bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen vazifeyi yerine getirirken elde ettiği sonuçlar olup, bu sonuçlar olumlu ise, işgörenin kendisine verilen görev ve yetkileri başarıyla yerine getirdiği görülür. Bu sayede, personelin yüksek bir performansa sahip olduğu kanaatine varılır. Fakat sonuçlar olumsuz ise, çalışanın başarılı olmadığı ya da performans düzeyinin düşük olduğu sonucu çıkarılır (Özgen vd, 2002: 209).

Performans kavramı, bilinçli bir şekilde hedeflenmiş bir etkinlik sonunda kazanılan, sayısal ya da nitelik olarak belirlenen bir kavram olup bu sonuç, kesin ya da kısmi olarak açıklanabilir. İşletme düzeyinde performans ise, işletmenin belli süreler içerisindeki çıktısı ya da işletme hedeflerini gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanabilir (Akal, 1992: 1).

Performans genel olarak, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucu kazanımı, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavram olup, belirlenen hedeflere ulaşma derecesine göre gerçekleştirilen eylemi vurgulamak amacıyla kullanılır. Buna göre performans kavramı, etkililik kavramıyla yakından ilişkilidir (Çevik vd., 2008: 54).

Performans Yönetimi sisteminin öncüleri 70'li yıllara uzanmakta olup, bu tarihlerde uygulanan ilk karar destek sürecinin hedefi, yöneticiye karar verme sürecinde destek olmak ve yardım etmektir. Bunun akabinde teknolojik gelişme bu sürece destek olmaya başladı ve ardından da gündeme gelen yönetici bilgi sistemleri de bu ilerlemeleri destekledi (Özer, 2008: 403).

Performans yönetim sistemi performans ölçüm sisteminin üzerinde bir kavram olup, performans ölçüm sistemi bir işlemin ne kadar olumlu ya da olumsuz gerçekleştiğini ortaya koymak için kullanılan girdi ve üretilen çıktı derecelerini ölçmektedir. Bu itibarla, örgütün stratejik başarısını göstermekte istenilen performansı vermez. Dolayısıyla, yalnızca üretim veya hizmet sürecinin etkinliğini ölçmekle sınırlı kalır (Brown vd., 2001: 308).

Performans yönetimi uzun vadede çalışanların performanslarının nasıl bir gelişme göstereceğinin ortaya konmasıyla ilgilenmekte olup bu tayinin hangi parametrelere göre yapılması gerektiğinin, yapılan işin gelecekte alması beklenen şekillerinin gözetilerek ortaya konmasını amaçlar (Erdemir, 2013: 7).

Performans yönetimi, performans ölçütlerinin belirlenmesi, performansın bu kıstaslar çerçevesinde değerlendirilmesi, bu ölçütlerden birisi olarak kabul edilen yetkinliklerin ölçülmesi, geliştirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının ödüllendirme, işe alıştırma, kariyer tasarlama gibi alanlarda kullanılmasına odaklanan bir süreçtir (Özgen ve Yalçın, 2010: 215).

Performans yönetimi, örgütlerde tüm çalışanların performansının devamlı gelişimini hedefleyen müşterek hedeflerde birleşmeyi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli planlama, ölçme, yönlendirme, kontrol işlevini, yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir (Özer, 2008: 403).

Performans yönetimi yeni bir kavram olmasının yanında yöneticiye daha geniş bir açıdan bakış imkânı sağlamış olup, verimlilik yönetimi ya da yönetim kontrol sistemi olarak da tanımlanmaktadır. Performans yönetimi, işletmeyi arzu edilen hedeflere yöneltme düşüncesiyle örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın her zaman gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen

bir yönetim sürecidir (Akal, 2002: 50). Performans yönetim sisteminin amaçları on yedi ana grupta sınıflandırılmıştır (Cuganesan ve Donavan, 2011: 178):

1. Stratejinin hayata geçirilmesi,
2. Kaynakların etkili bir şekilde tayini,
3. Örgüt içi güçlü iletişim,
4. Performans ölçümü,
5. Süreç takibi,
6. Planlama,
7. Dış çevre iletişimi,
8. Ödüllendirme sistemi kurulumu,
9. Performans gelişimi,
10. İletişimin planlanması,
11. Geri bildirim elde edilmesi,
12. İki yönlü öğrenmenin sağlanması,
13. Strateji kurulumu,
14. Kıyaslamaların gerçekleştirilmesi,
15. Yasalara ve mevzuata uyulması,
16. Çalışanların davranışlarının stratejik amaçlara göre yönlendirilmesi ve
17. Kontrolün sağlanması süreci

Performans yönetim sisteminin uygulanmasının ana hedeflerinden birisi de kısmi ve şahsi hedefler ile organizasyonun stratejik amaçları arasında ilişki kurmak olup, performans hedeflerinin ve indikatörlerinin yerinde kullanımıyla örgütün sürdürülebilir olarak büyümesi ve iş çevresine adapte bir şekilde eylemlerini devam ettirmesi sağlanabilir (Micheli vd., 2011: 1117).

Performans yönetimi stratejik performans amaçlarını tayin etme, performansı ölçme, performansla ilgili verileri bir araya getirme, bunları analiz etme, analiz sonuçlarını gözden geçirme ve rapora aktarma, toplanan verileri değerlendirerek performansı geliştirme basamaklarını içeren bir süreçtir (Baltaş, 2009: 270).

Performans yönetimi sistemi entegre insan kaynakları sisteminde, örgütün işgörenlerden beklentilerini ortaya koyarak personelin bu doğrultudaki çalışmalarını değerlendiren, bu doğrultuda çalışanların kariyer, eğitim ve ücret yönetimi gibi diğer insan kaynakları aşamalarına girdi sağlayan temel bir sistemdir (Paksoy, 2006: 11-12).

## **1.2. Performans Yönetiminin Temel Kavramlarından Biri Olarak Değerlendirme**

Etkili bir performans yönetimi örgütün stratejisinin başarı ile uygulanmasının sağlanmasında çok büyük bir öneme sahip olup, performans yönetim sistemiyle paydaşların gereksinimlerinin yerine getirilip getirilmediğini ve önceden tespit edilen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı gözlenmektedir. Günümüzün işletmeleri başarılı olmak için sadece maliyet üzerinde daha iyi bir performans göstermekle kalmamaktadır. Bunun yanında kalite, değer, esneklik, müşteri memnuniyeti gibi diğer boyutlarda da iyi bir performans göstermelidirler. İşletmenin bu isteklerini başarıyla karşılayan bir performans yönetim sistemiyle işletmeler stratejik ve süreçsel seviyede karar alma sürecinde daha etkili olmaktadır ve planlanan amaçlar karşısında ulaşılan sonuçların ölçülmesi problemlerin ortaya çıkarılmasını ve zamanında önlem alınmasını sağlamaktadır (CIMA, 2002: 5-7).

Performans yönetim sistemi çalışanları, yöneticileri ve örgütün kendisini ilgilendiren bir sistem olup, üçünün de bu sistemin kullanılmasında değişik hedef ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemin işgörenler tarafından kabulü ve benimsenmesi için işletmedeki tüm ortak noktaların ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen için ortaya çıkacak olumlu sonuçların izah edilmesi elzem olup, bunu bilen işletmeler sistemlerini tanıtırken performans değerlendirmenin kullanım amaçlarını ve yararlarını daha kapsamlı el kitaplarında ya da konu ile ilgili diğer açıklayıcı bilgilerde ele alırlar. Öte yandan bu bilgilerin ayrıntılı açıklamaları özellikle değerlendirilenlerin sisteme ilişkin inanç ve ilgilerinin

sağlanmasında çok az bir rolü olup, bu bilgilerin daha etkili diğer iletişim araçları ve eğitim programları ile desteklenmesi önem arz etmektedir (Uyargil, 2008: 5).

Performans yönetim sistemi, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ve örgüt içindeki bir görevi yerine getirenle o işin sonucundan etkilenenler arasında çift yönlü iletişimi artırmaktadır. Bu sayede bireysel gelişimi hızlandırır ve bireysel gelişimin sağlanması ile bireysel başarının ve dolayısıyla örgüt performansının artırılmasına imkan verir (Özer, 2008: 396).

Performans değerlendirmeleri, çalışanların işyerindeki performansları üzerine mutlak bir bilgi elde etmek için yapıldığından, direk işle ilgili ve nesnel olmaları gerekir. Değerlendirmenin işle ilgili olması, sistemin önemli performans öğelerinin değerlendirilmesi olup bir çalışanın performansının davranış, kişilik ya da insanlara karşı tutum gibi diğer unsurlar ancak o personelin iş performansını doğrudan etkiliyorsa dikkate alınmaktadır (Palmer, 1993: 9).

Performans yönetimi sürecinde ilk olarak örgütün, takımların ve kişilerin dönem başındaki amaçları üzerinde uzlaşma sağlandığından, çalışanların ve yöneticilerin hem iş sonuçlarının hem de iş ilişkilerinin geliştirilmesi yönünde gösterdiği efora işaret etmektedir. Dönem sonundaysa istenilenler ile elde edilenler değerlendirilmekte ve aradaki farka yönelik iyileştirmeler planlama sürecine girmektedir (Işığışok, 2008: 2).

Örgütler yetenekli ve kendisini düzenli olarak geliştirme isteği olan kişilerden oluştuğu takdirde örgütsel anlamda genel başarıya ulaşacak olup, örgüt çalışanları işleri zamanında yerine getiren, çalışanlarla senkronize, takdir etmesini bilen ve gerek duyulduğunda örgütü savunabilen bireyler olduğu zaman örgütün insan kaynağının etkin işlediği düşünülmektedir (Mura, 2011: 123).

Performans değerlendirme kıstaslarına, performans sisteminden istenen beklentiler yön vermektedir. Bu nedenle performans planlamada olduğu gibi isteklerin ne olduğu kıstasların seçiminde önem kazanmaktadır. Bunun yanında, performans değerlendirme sisteminde olması gereken girdiler örgütün yönetim ve insan kaynakları politikaları kapsamında seçilecek değerlendirme yöntemlerine göre belirlenmeli, örgütün yapısı, örgüt türü, örgütün yönetim felsefesi, örgüt içerisinde yürütülen işlerin özellikleri ve çalışma koşulları bu konuda ön plana çıkarılmalıdır (Haşit, 2013: 104).

### 1.3. Performans Değerlendirme İle İnsan Kaynakları Arasında Fonksiyonel İlişki

Performans yönetim süreci örgütün vizyonuna uygun olarak hedeflerin belirlenmesi, bu amaçlara uygun olarak performans planlamasının yapılması ve performans değerlemenin istenilen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını sınamak amacıyla gerçekleştirilen bir süreçtir. Bu noktada, başarılı veya başarısız sonuçların değerlendirilerek performans geliştirme önlemlerinin alınması ve yeni hedeflerin tayini sürecinin başlatılmasıyla giden ve sürekli en iyiyi arayan süreç yaşanır (Budak, 2008: 412).

İnsan kaynakları bilgi sistemi, bir örgütte ihtiyaç olan insan kaynakları eylemleri hakkındaki verileri düzenli bir şekilde toplama, saklama, stoklama, düzenleme ve analiz ederek uygun hale getirme üzerine kullanılmakta olup, sistem çalışanların eğitim altyapısı ve ücret geçmişi gibi verilerin yanında, çalışanların performans incelemeleri, yetenekleri ve profesyonel gelişimi ile ilgili bilgileri de içermektedir (Karcıoğlu ve Öztürk, 2009: 348-350).

İşletmelerin oluşturacakları performans yönetim sistemleri, işletmenin stratejilerini desteklemeli ve performans yönetim sistemi, işletme stratejisi ile ilintili olarak, işletmenin iç proseslerini, müşterilerle ilgili prosesleri ve gelişme faaliyetlerini finansal faktörle birleştirecek biçimde yapılandırılmış stratejik bir performans sistemi olmalıdır (Kaygusuz, 2005: 87).

Performans geliştirme, performans yönetimi sistemi içinde sadece eylemsel performansı istenilenin altında, sorunlu iş görenleri içeren bir eylem olmayıp, başarılı personelin performans yönetim sistemi içinde performansının geliştirilmesi de mümkündür (Baştürk, 2003: 19).

Performans değerlendirme, işgörenlerin başarı durumunun önceden tespit edilen zaman dilimleri içerisinde yazılı ve düzenli bir şekilde yeniden gözden geçirilmesidir. Bunun yanında değerlendirme mülakatlarında kendi yöneticisi ile yüz yüze geçmişteki, mevcut ve geleceğe ilişkin başarı konularını tartışma imkanı olan bir süreçtir (Özgen vd., 2005: 227).

Performans yönetimi sürecinde birinci basamakta öncelikle işletmenin amaçlarını etkin bir biçimde yerine getirebilmesi için hedeflerinin belirlenmesi, ikinci

basamakta kuruluşun mevcut performans düzeyinin değerlendirilmesi, üçüncü basamaktaysa performansı geliştirmeye yönelik planlamanın yapılması gerekmektedir (Bilgin, 2007: 56).

Bireylerin performansını etkileyen her kişisel özelliğin ağırlığı işin yapısına göre değişmekte olup, kişisel özelliklerin çokluğu performansa kolaylıklar sağlayacak, sonuç olarak performans artacaktır. Çalışanın bireysel performansının yükselmesinde özellik ve yetenekleri ile işi arasında uyum sağlamak, bu hedefle özellik tayini yapmak yöneticinin en önemli çabaları arasındadır (Erdoğan, 1991: 163).

Kişisel ve örgütsel performansın artırılması insan kaynakları yönetiminin temel eylemi olup bunların performansın yükselmesi için personelin performansını incelemek, yüksek performansı ödüllendirmek, eğitmek, kariyerlerini geliştirmek, ihtiyaç olduğunda disipline etmek ve önemli faaliyetlerin yapıldığından emin olmak gerekir (Benligiray, 2013: 14).

Performans değerlendirmesi çalışmalarının temel hedefi kişisel değerlendirme ve ölçümler yapmak olup, belli bir işi yapan çalışanların, bir takımın veya örgütün o işle amaçlanan hedefe göre varabildiği; hedefe varma derecesinin belirlenmesi için yapılan değerlendirmeler, performans değerlemenin genel çerçevesini oluşturur (Ertuğrul, 2004: 156).

### **1.3.1. Ücret Yönetimi**

Maddi teşvikleri belirleyen etmenlerden biri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı örgütlerde, sistemin diğer hedefleri, değerlendirilenlerin gözünde önemini kaybetmektedir. Bunun yanında bütün dikkat ücret sisteminin çevresinde olup, performans değerlendirme bu işletmelerde ücret-maaş yönetimi kararları ile bir arada düşünülmektedir. Bu durumda değerlendirenler astlarını motive etmek için değerlendirmelerinde yüksek puan verme eğilimi gösterebilmektedirler (Eriş, 2012: 12).

Performansa göre ücretlendirme şeklinde bilinen bu yaklaşım ücret ile performans arasında ilinti kurarak meydana getirilen ücret sistemlerini kapsamakta olup,

performans yönetim sisteminin bir unsuru olan performansa göre ücretlendirmede, ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışan performansının daha önce belirlenmiş hedeflere göre değerlendirilmesiyle ortaya konur. İşle ilgili hedeflere bağlı olan performanslara göre ücreti değiştirmek, performansa göre ücretlendirmenin mantığını oluşturmaktadır (Kestane, 2003: 132).

Yetkinliğe dayalı ücretlendirme sistemi, ücret düzeylerinin, farklılıklarının ve kıstaslarının, personelin sahip olduğu, gösterdiği ya da uyguladığı becerilere göre yapılandırıldığı temel ücret sistemi olup bu sistem, ücretin herhangi bir duruma veya iş başlığına göre yerine getirilmediği, bunun tersine sahip olunan yetkinlikler yükselirse ve geliştirilirse ücretin de arttığı bir yapıdır (Zaim, 2007: 119).

Ücret artışlarında günümüze kadar uygulanan genel bir yöntem olan ve kişisel performansa dayalı yükselen beceriye dayalı ücret sistemlerinin uygulanabilirliği ve etkinliği uygun bir performans değerlendirme sistemine bağlı olup, beceriye dayalı ücret sistemlerinde esas amaç, kişinin bulunduğu ücret statüsünde, ücret yapısı aynı kalarak, belirli bir değişiklik yapmaktır. Öte yandan, düşük performans gösterildiğinde bu ücret sisteminde değişiklik yerine getirilmediğinden ücretin cazibesi ortadan kalkmaktadır (Açıkalm, 1996: 47).

Performansa dayalı ücret uygulayan örgütlerde artış, herkese eşit dağıtılan bir hak olmayıp, çalışanların kazanmak için efor sarf etmeleri gereken bir ödüldür. Performansa dayalı ücret, personelin işleri için daha fazla sorumluluk duymasını sağlayacaktır. Çalışanların göstereceği ek performans, işletmeyi sektörde daha rekabetçi hale getirip, personelin kariyerlerini ve kişisel itibarlarını güçlendirecektir (Barutçugil, 2002: 243).

Yetkinliklere bağlı olarak ücret yapısının oluşturulması, işe dayalı yapıları oluşturmada izlenen yola benzer olup, yetkinlik analizi bilgilerine göre iş ve statülerin gerektirdiği yetkinliklerin ve yetkinlik düzeylerinin tanımlanması, bunun ardından kişilerin sahip olduğu yetkinlikleri değerlemek için bir ölçeğin geliştirilmesi, yetkinliklerin ücret karşılıklarının belirlenmesi ve çalışanların yetkinliklerinin değerlendirilerek yetkinlik düzeyleri veya özelliklerinin çıkarılması ile buna göre ücretlerinin belirlenmesi söz konusudur (Acar, 2007: 181).



### 1.3.2. Stratejik Planlama

Stratejik performansın sistematik olarak ölçülmesi günümüzde önemli bir rekabet ölçütü olup, işletmelerin strateji hedefli yönetim sistemlerinde hedeflerin anlaşılabilir olması için ölçüm yapılarak maddi verilerin ortaya konulması gerekir. Bunun yanında, kullanılan ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin gerçek verilere dayandırılması ve bu verilerin işletme performansının sistemli bir şekilde ölçülmesiyle sağlanabilir (Başat, 2010: 32–35).

Stratejik planlama, örgütü topyekûn değerlendirerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana hedeflerinin ürün-pazar yeteneklerinin ve belirlenen hedeflere ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesidir. Bunun yanında bu hedeflerin geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmeleri ifade etmektedir (Güvenir, 2000: 8).

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları, örgütsel ve yönetsel şekilde iki başlık altında toplanmakta olup, performans değerlendirme sonuçları örgütsel açıdan, stratejik planlama ve insan kaynakları planlaması eylemlerinde kullanılır. Stratejik planlama, hemen her örgütte hatta her sosyal kurumda en üst yönetim veya idare edenler tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel hedefleri barındırmaktadır (Fındıkçı, 2001: 339).

Performans yönetim sisteminin özellikleri ve içeriği, işletmelerin özel ihtiyaç ve şartlarına uygun strateji ve hedefleri kapsamalıdır. Bu niteliklere sahip olmaz ise örgütsel yapıda çatışma kaçınılmaz hale gelmektedir. Gerektiğinde örgüt kültürünü ve yapısını tekrar dizayn etmeli ve değişimin kesin olduğu ve süreklilik özelliği dikkate alındığında performans yönetimi bu değişimi, örgüt kültürü başta olmak üzere sürekli gelişen, değişen örgüt kültürü oluşturarak başarabilir. İşletmenin amaçlarının yerine getirilmesinde bu hedefler açık, anlaşılır ve yapılabilir olmalıdır, zira gerçeklerden uzak, ütopyik ve gerçekçi olmayan hedefler, işgörenlere göre inandırıcı olmayacaktır (Çalık, 2003: 19).

Stratejik planlar örgütün tüm birimlerine yönelik, bütçenin hazırlanmasına yön veren, üretim, pazarlama, finansman gibi ana yönetim fonksiyonları arasında denge kuran, performansı arttıran yapısal değişiklikleri barındıran uzun dönemli planlardır.

Bunlar tüm örgütü kapsayan kesin bir şekilde oluşturdukları için, işletmenin daha alt kademede yapılan planlarına da bu yönüyle temel oluşturmaktadır (Akal, 2011: 82).

Performans yönetim sürecinin, işletmenin hedeflerine etkin bir şekilde ulaşabilmesi için gerekli olan stratejilerin ve geleceğe yönelik olan hedeflerin belirlenmesi, güncel performansın belirlenmesi ve performansı geliştirmeye yönelik planlama safhalarından oluştuğu ifade söylenebilir (Songur, 1995: 23).

Stratejik planlamayı diğer plan türlerinden ayıran en önemli yanı, planın tasavvur ettiği zaman süresinin uzunluğu ve işletmeyi bir bütün olarak dikkate alması olup, işletmenin içinde bulunduğu çevre faktörlerinin analizi ile başlamakta ve işletmeyi etkilemesi muhtemel olan etkenlerin analizi ile devam etmektedir. Bu analiz sonucunda işletmenin önündeki fırsatlar ve gelecekte karşılaşılabileceği zorluklar görülerek, bu konular dikkate alınmakta ve örgütün uzun dönemli hedefleri tespit edilmektedir (Şimşek, 2002: 283).

### **1.3.3. İnsan Kaynakları Planlaması**

Stratejik insan kaynakları yönetiminin esas hedefi insanlarla ilgili kritik konuların ele alınması yolunda bir bakış açısı oluşturmaktır. Bunun yanında, organizasyonun sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kazanması için örgütün örgütsel bağlılığı sağlanmış, iyi motive edilmiş, yetkinlik kazandırılmış işgörelere sahip olmasını garantilemektir (Armstrong, 2006: 134).

İdari amaçlı kullanımın yanı sıra, performans uygulamaları işgörelere performanslarına yönelik geribildirim verme ve performanslarını ilerletme amacına yönelik olarak da kullanılmakta olup çalışmalar, performansa yönelik geribildirim gelecekteki performansı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. İdari kararlara yönelik kullanımda amaç, bireyin benzer işlerde çalışan bireylerle kıyaslandığındaki performansını değerlendirip sıralamadaki yerini tespit etmektir. Öte yandan geribildirim amaçlı değerlendirmelerde hedef bireyin farklı performans boyutlarındaki durumunu genellikle daha önceden tayin edilmiş standartlar temelinde değerlendirmek, kişinin

göreceli olarak iyi olduğu özellikleri ve geliştirilmesi gerekli olan alanları belirleyebilmektir (Aycan, 2000: 16).

Çalışanların performansını geliştirmek, örgütün misyonunu yerine getirilmesine yardım etmektedir. Bu sayede örgütün insan kaynaklarının toplamda kalitesini yükseltir. Bunun yanında, sürekli öğrenme ve profesyonel gelişmeye olanak sağlayan ortam hazırlar (Barutçugil, 2002: 256).

Performans değerlendirme sistemi işletmelerin gelecek için karar vermek, işgörenlerin performansını geliştirmek, verimliliği arttırmak gibi hedeflerine hizmet eden bir sistem olup, işletme için önemli olan birtakım kararların alınmasına yardımcı olacak sonuçlar ortaya çıkarır. Örgütlerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki çalışmadan kaynaklanan başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme imkanlarını tayin etmeye yönelik çalışmalardır (Kaynak vd., 2000: 206).

Örgüt amaçlarının, oluşturulmuş stratejiler doğrultusunda yerine getirilme oranı örgütün performansı ile pozitif ilişkili olup, performansı etkileyen en önemli etkenlerden biri de örgütün beşeri sermayesi, işgörenlerin yetenekleri, becerileri ve bilgileridir (Kaplan ve Norton, 2010: 13).

#### **1.3.4. İş Analizi**

Örgütler için uyguladıkları strateji ve buldukları kültür nedeniyle sadece bir performans değerlendirme yöntemi olmadığı için örgütler kendi yapılarına uygun, sonuçlarının doğruluğu kabul edilen performans değerlendirme sistemlerini ve kıstaslarını seçmekte olup, işletme yönetimlerinin geleceğe yönelik geçerli stratejiler belirleyebilmesi büyük ölçüde performans değerlemesini doğru ve başarılı olarak yapabilmelerine bağlıdır (Haşit, 2013: 104).

İş analizi, işlerin doğru, etkili ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi için işletmede yer alan her işin münferit niteliği, gerekleri, niceliği, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen yöntemdir (Bingöl, 1998: 45).

İş analizi ile performans yönetimi arasındaki ilişki farklı bir kaynaktaysa, iş analizinin eğitim ihtiyacını saptamak, performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak önemlidir. Bunun yanında, performansı etkileyen olumsuz çalışma şartlarını ortadan kaldırarak iş ortamını geliştirme hedefleriyle vurgulanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 61).

Örgütlerde yapılan işler hakkında bilgi edinme ve bu işlere ait özelliklerinin düzenli olarak belirleme süreci olup, her bir işin özelliklerini, işin görüldüğü çevre ve şartları, gözlem ve inceleme yoluyla tespit ve bunlarla ilgili bilgilerin yazılması işlemidir. İşin içeriği, gereken ekipmanlar, üretilen ürün veya hizmetin türü, niteliği ve gerçekleşme süresi, iş için gerekli nitelikler ve süreçler, çalışma ortamının sakıncaları ve tehlikeleri, işin yürütülmesiyle ilgili yetki görev ve sorumluluklar önemlidir. Bu sürecin temel hedefleri, insan kaynakları seçimi, insan kaynakları eğitimi ve geliştirmesi, iş değerlendirme ve ücretlendirme politikası, performans değerlendirme, çalışma ilişkilerini düzenleme ve iş güvenliğini uygulama gibi konular da kullanım alanı bulmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 100-101).

İş analizinin birinci basamağı, bir işletmenin eylemlerini gerçekleştirme için gereken işlerin her birini sıralanması ve birbirine yakın ya da benzer işlerin sınıflandırılması olup akabinde, her bir iş için çalışma ortamı ve işi yapacak işgörenin yetkinlikleri belirlenir. Son olarak da iş analizi neticesinde elde edilen bilgilerin ne kadar sağlıklı ve doğru olduğunun tayini için sonuçların denetlenmesi gerekir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 133).

Performans yönetimi teorileri, sonuca yönelik değerlendirme yöntemlerini içeren iş bazlı performans yönetimi teorileri ile bireylerin davranış ve tutumlarının değil, her işgörenin başarı hedeflerine yönelik desteğinin ölçüldüğü ifade edilebilir (Ügeöz, 2003: 203).

İş analizi sonunda ortaya çıkan neticelerden biri de iş tanımı olup, iş tanımının muhteviyatı kadar yapısı ve şekli de önem arz etmektedir. İş tanımından en fazla faydanın kazanılması için iş tanımı kısa, yoruma kapalı, işi tam ve net sınırlarla tanımlamalıdır. Ayrıca iş tanımı okuyanın işi anlamasını kolaylaştıracak bir yapıda düzenlenmeli fakat görevleri hakkında kendi başına bazı neticeler çıkarmasına izin

vermemeli ve iş tanımları özellikle personel seçiminde ve alımında önem verilmelidir. Etkili bir iş performansı için gereksiz iş tanımlarının hukuksal geçerliliği olmayabilir (Palmer ve Winters, 1993: 47).

### **1.3.5. Kariyer Geliştirme Sistemi**

Kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına verilerek geliştirilmesi gibi eylemler nedeni ile performans yönetimi sistemi ile sıkı ilişkili olup, her iki sistemin örgüt içinde birbirleri ile bilgi alışverişinde olması, diğer işgören sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkileyecektir (Eriş, 2012: 12).

Kariyer kavramı yalnızca yüksek mevkiler için kullanılmamakta olup, daha alt kademelerdeki çalışanların kariyerinden de bahsetmek mümkündür. Bunun yanında bazı bireyler bulunduğu konumdan memnun olup daha üst kademelere geçmek istemeyebilir. Yine bazı bireyler aynı konumdaki başka bir branşa geçiş yapabilir ve bu itibarla bireyin kariyerinden bahsetmek mümkündür (Kök ve Halis; 2007: 2).

Kariyer yönetimi, bireyin işletme içerisindeki konumuyla yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun bireylerin uygun konumlara doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını kapsamakta olup, performans değerlendirme neticeleri, işgörenin iş başarıları ve ilişkileri ile ilgili veriler içerdiğine göre gelecekteki başarılarını tahmin aracı yani kariyer planlaması açısından kullanılabilir (Fındıkçı, 2001: 338).

Sosyal becerileri yüksek olan nitelikli kişiler, çevrelerindeki bireylerle rahat iletişim kurabilmekte, çevresindekilerin tepkilerini, hislerini anlayabilmektedir. Bunun yanında bu bireyler onları yönlendirebilmekte ve ortaya çıkan sorunların üstesinden gelebilmektedirler. Bu bireyler doğal liderlerdir. Bu kişiler dile getirilemeyen ortak düşünceleri ifade edebilir. Yine bu bireyler bunu bir topluluğu amaçlarına doğru yönlenecek bir şekilde açıklayabilirler (Doğan ve Demiral, 2007: 217).

Örgütlerde yapılan performans değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen veriler, bireylerin mevcut bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini ortaya koymaktadır.

Bunun yanında, bu veriler bu kişilerin kariyer geliştirme yolundaki gayretlerinin yeterlilik düzeyini göstermektedir (Bingöl, 2003: 279).

Kariyer açısından önem arz eden, bireyin gelecekte elde etmeyi amaçladığı mesleki performansla işletmenin çalışandan beklentilerinin uyuşması olup çalışan, bulunduğu konumda kendini geliştirme ve yükselme imkanlarını aramalıdır. Yönetici ise, işgörene sürekli hedef aşılmalı, onun gelişmesine isteyerek destek vermeli ve performansını arttırmak için gayret göstermelidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 323, 324).

İşgörenler ne kadar verimli olursa bunların oluşturduğu birim o derece verimli olur. Bu sayede, işletmede de verimlilik sağlanmış olur. Yüksek performanslı işletmelerde çalışanlar güçlü iletişim yeteneğine, değişen koşullara ve beklenmeyen durumlara uyum sağlayabilen esnek bir yapıya, görüşmeler becerisine, yenilikçi ve yaratıcı bir yapıya sahiptir. Bunlar ekip çalışmasına yatkın oldukları için bilgi paylaşımı ve birlikte öğrenme yönünde istekli davranırlar (Vural ve Coşkun, 2007: 181-183).

Yetkinliğe göre kariyer yönetiminin baz alındığı örgütlerde belirli bir konuma atanabilmek için gereken özelliklerin neler olduğu önceden açık bir biçimde belirtilmiştir. Bu nedenle bu işletmelerde öznel yargılar devre dışı olabilmekte ve kariyer yönetimi uygulamalarının gerçek ihtiyaçlara dayandırılması mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla bu uygulama neticesinde yöneticilerin işgörenlerin özellikleri hakkında detaylı bilgi edinmesi mümkündür. Bunun yanında işgörenlerin saygınlık gibi ihtiyaçlarının karşılanması kolay olabilmektedir (Sağır, 2006: 72).

### **1.3.6. Kontrol**

Yöneticiler performans değerlendirme mülakatında astları ile yapacakları görüşmelere yeterli zamanı ayırmadıkları, astlarına eksik yönlerini ve olumlu davranışlarını açık ve anlaşılır bir dille izah etmeleri, performans değerlendirme sonuçlarına ne şekilde ulaşıldığını açıklamadıkları zamanlar olabilir. Bu durumda, değerlendirilen çalışan performans değerlendirme sonucunun sahip olduğu performansı ile ilişkili olmadığını düşünebilir. Bu nedenle de performans değerlendirme çıktılarının

adil olmadığı hissine kapılabilir ve bu görüşmelerde somut geribildirim verildiği, değerlendirme sonuçlarının hangi davranışların sonucu olarak elde edildiği açıklanırsa, işgörenlerin performanslarını geliştirme yolunda daha fazla gayret gösterdikleri ortaya konmuştur (Erdoğan, 1998: 80).

Performans değerlemenin, işi değil, işgörenin başarısını ya da başarısızlığını değerlendiren bir işlem olup performans değerlendirme, işgörenin başarı durumunun belirli zaman dilimleri içinde düzenli bir şekilde yeniden gözden geçirilmesidir. Bunun yanında işgörenin, değerlendirme görüşmelerinde kendi yöneticisi ile geçmişe, şuan konumuna ve geleceğe ait başarı konularını tartışma olanağı bulacağı bir süreç biçiminde de ifade edilebilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 214-215).

Performans değerlendirme işlemi işgören açısından devamlılık göstermekte olup, öncelikle işe alma safhasında bir değerlendirmeye tabi tutulan kişi, örgütteki yaşamı boyunca belirli aralıklarla ve belirli hedeflerle yeniden değerlendirilecektir. İşe alınırken kişi o anda sahip olduğu beceri, bilgi, yetenek ve ayrıca gelecekte kendisinden beklenen nitelikleri bakımından değerlendirilebilmekte ve daha sonraki değerlendirme aşamaların da ise kişinin işi başındaki performansı incelenir. Böylece çalışanın işletme içindeki o anki konumu, gelişimi, kazandığı ödüller ve gelecekteki konumu bu çalışmalar sonunda ortaya konur (Kaynak vd., 2000: 205).

### **1.3.7. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve Planlanması**

İşletme misyonunun stratejik düzeyden eylemsel seviyeye geçtiği, uygulanma amacı ile düşünölmeye ve uyumun hedeflendiği planlama, performans beklentilerini ve hedeflerini, bireyler ve gruplar için ayarlayıp, örgütsel hedeflere ayak uydurma süreci bu sürecin özellikleridir (Bhattacharyya, 2011: 31).

Eğitimli personele sahip olan işletmeler rekabet içerisinde bulunduğu diğer işletmeler karşısında avantajlı olmaları nedeniyle çalışanların sürekli eğitimlere tabi tutulması örgüt için oldukça etkili sonuçlar doğuracaktır. Yöneticilerin işgörenlerin eğitimine önem vermesi işgörenlerin kendilerine olan güvenini artıracaktır. Bu sayede iş başarısını pozitif yönde etkileyecek ve işgörenlerin kendilerini gelişen teknolojiye göre

sürekli geliştirmek sorumluluğunu kendilerinde fark etmesi onları işletmeye daha faydalı kişiler haline getirecektir. Bunun yanı sıra yöneticilerin gözündeki değerlerini artıracaktır. Yine, kendilerini sürekli yenilemek zorunda kalan işğörenlerin karar verme, bir takım kurma, haberleşme ve teknolojik yeteneklerini geliştirme konusunda da sürekli eğitime ihtiyaçları olduğu bir gerçektir (Dessler, 2003: 187).

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını farklı şekillerde tespit etmekte olup bu tekniklerden bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir şekilde olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına şahsen katılabilir ve kendi isteği ile bu programlara tabi olacağı gibi, yönetici, astlarının hangi eğitim programlarına katılmasının gerekliliği konusunda ilgili bölüme bildiri yaparak, eğitim ihtiyaç analizi faaliyetlerine katkıda bulunabilir (Eriş, 2012: 12).

Çalışanın eğitim gereksiniminin tayininde, yüz yüze yapılan değerlendirme mülakatları faydalı olup bu değerlendirme mülakatları sırasında, değerlendiriciler değerlendirilenler hakkında daha tarafsız bilgilere ulaşma olanağına sahip olmaktadır. Yapılan bu mülakatlarda değerlendiricinin değerlendirilene tarafsız yaklaşması, araştırmanın hedeflerini en fazla şekilde ulaşabilmesi açısından önem arz etmektedir (Uyargil, 1994: 9).

İşletmelerde rastlanan önemli problemlerden birisi, işğörelere verilen sorumlulukların ne derecede başarıldığını ya da işğörenlerin iş görme yeteneklerinin ne olduğunu tayin etmek olup her yönetici, haklı olarak, kendi yönetiminde bulunan çalışanların yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki kazanımlarını bilmek ister. Bu nedenle, çalışanların istenilen amaçlara uygun çalışıp çalışmadığını yakından izlemek ister (Barutçugil, 2002: 178).

Eğitime yapılan yatırım, kişilere, işletmeye ve sosyal sorumluluk gereği topluma yapılan yatırım olup, işletme açısından eğitim programlarını önemi, sahip olunan insan kaynağında gelişme ve artı değer, çalışanların moral ve motivasyonlarının artmasını sağlamak, verimliliği arttırmak, rekabette işletmeye güç kazandırmak noktasında kendisini göstermektedir (Uyargil vd, 2010: 162).



### 1.3.8. Terfi Kararları

Yetki ve sorumluluk devredilen işgörenin kendine güveni daha fazla olur ve bu da bireysel motivasyonunu artırarak daha fazla performans göstermesini sağlamakta olup yüksek performanslı işletmeleri elde etmenin en önemli yolu, yüksek performans becerilerine sahip çalışanlara sahip olmaktır (Barutçugil, 2002: 44).

Yöneticiler, beğenmedikleri bir işgörenini terfi ettirerek başka bir bölüme vermek için çalışanlarını motive eder. Bunun yanında yetenek ve verimliliklerini arttırmak ve çalışanları tarafından sevilme için yüksek puan verme yoluna gidebilirler. Yine yöneticiler, başarılı olarak değerlendirilen bir işgörenin ileride kendi yerini alacağı endişesi ile ve kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanımlama isteğiyle düşük puan verme yoluna gidebilirler (Şimşek ve Öge, 2011: 332).

Performans değerlendirme, işletme açısından önem taşıdığı kadar işgören açısından da değer taşımakta olup işgörenler, özellikle başarılı personel, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak işgören bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir bireyle aynı statüde değerlendirildiğini gördüğünde, morali bozulur. Bu işgören giderek çalışma isteksizliği hissederken, yapılan değerlendirme sonucu ile çalışan, eksik yönlerini görme imkanı bulacağından bunları tamamlama ve yetenekleri artırma imkanı bulacaktır. Bu açıdan bakıldığında, performans değerlemesi, işgöreni işe yöneltme ve sevdirmeye ekipmanı olarak da nitelendirilebilir (Barutçugil, 2002:179).

Terfi kararları verilirken terfi edilecek adayın sahip olduğu işinin gerektirdiği yetkinlikler, hedef konumunun gerektirdiği yetkinlikler ve adayın özellikleri değerlendirilmekte olup bu değerlendirmelerde, her bir yetkinlik gereksinimi için ayrı ayrı yetkinlik düzeylerine bakılmaktadır. Bunun yanında adayın görünümü bunlar için yeterli olması gerekmekte ve buna göre bir seçim yapılmakta olup, bu aşamada her yetkinlik için bir form hazırlanmaktadır. Bunun ardından bütün adayların aynı form üzerinden değerlendirilmesi ya da her aday için bütün yetkinlikleri içeren bir form üzerinden de değerlendirme mümkündür (Berktaş, 2001: 102, 103).

### 1.3.9. İşten Ayırma Kararları

İşe alma, terfi ve özellikle işten çıkarma eylemleriyle ilgili olarak yapılan itirazlarda, işletmenin kendini savunması için performans değerlendirme sonuçları kanıt olarak kullanılabilen her personel, hem iş kanunu, hem de borçlar kanunu ve de diğer ilgili kanunlar çerçevesinde sorumluluklarını yerine getirir. Ayrıca bireysel hizmet sözleşmesi ve varsa toplu iş sözleşmesi de çalışanlara çalışma, görevlerini yerine getirme sorumluluğu yüklemekte olup bu sorumlulukların başında, personelin yönetimin öngördüğü görevleri yapmaları ve kendilerinden beklenen davranışları göstermeleri gelmektedir. Bu nedenle, herhangi bir personel sorumluluklarını yapmadığından veya istenilen performansı elde edememesinden ötürü, işten çıkarılabilir. Bu nedenle performans değerlendirme sonuçları, işten ayırma kararında yönetime önemli bir gerekçe sağlar (Bingöl, 2003: 273).

Performans değerlendirme sonuçlarının etkili olduğu önemli bir alan da çalışanların sözleşmelerin yenilenmesi veya bunların işten çıkarma kararları olup kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan çalışanlarla işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren çalışanlarla çalışılmaması da doğal bir sonuçtur. Ancak burada işten çıkarma kararında sadece performans değerlendirme sonuçlarına bakılması soruna neden olacağından, önemli kararlarda performans değerlendirme sonuçları birçok veriden birisi şeklinde göz önünde bulundurulur (Fındıkçı, 2001: 341).

Bütün işletmelerde değerlendirme sonuçları işten çıkarma kararlarında etkili olarak kullanılmakta olup, değerlendirme sonuçlarına göre performans bakımından yetersiz görülen işgörenlerin örgüt ile ilişkileri hemen kesilmemektedir. Bunun yerine bu işgörenler eğitim programlarına tabi tutularak gelişimleri izlenmekte ve eğitim programı sonucunda herhangi bir ilerleme kaydetmeyen işgörenlerin örgüt ile ilişkileri kesilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 79).

### 1.3.10. Eleman seçme ve Yerleştirme

Adil bir şekilde yapılan değerlendirmeler işgörenlerin yapmış oldukları işe daha çok motive olmalarını mümkün kılmaktadır. Bunun yanında yöneticilerin işlerini daha hızlı yapmalarını sağlarken aynı zamanda işletmenin başarı derecesini de yükseltir. Buna ilave olarak değerlendirmeler işgörelere ne tür prim ve ücret verileceği konusunda yardım etmektedir. Bu sonuçlar yöneticilere yapılacak olan çalışmalarda doğru karar vermelerini mümkün kılacak nitelikte olup değerlendirmeler, çalışanlara güçlü ve zayıf özelliklerini göstererek, kariyer planlamalarında destek olmaktadır (Dessler, 2004: 196).

Sürekli bir stres altında çalışabilme, liderlik, hızlı karar alabilme, ticari sağduyu, takım çalışmasına yatkınlık gibi özellikleri yetkinlik özellikleri olup yetkinlikler üstün performansa yardım eden beceri ya da bilgidir. Bunlar kişilerin bilgi, beceri ve yetenekleri sayesinde oluşurlar. Bilgi mükemmel performansı anlamayı mümkün kılıp, kötü performans ile iyi performansın ayırımını yapmayı sağlayacak bir çerçeve sağlar (Erdemir, 2013: 15).

Değerlenen kişilerin performans değerlemeye karşı memnuniyet derecesinin, değerlendiricinin davranışı, değerlendirme yöntemi, kullanılan boyutlar ve değerlendirme sonucundan anlamlı şekilde etkilenmekte olup bunların yanında işgörenlerin performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyetin, sistemi adaletli bir şekilde algılamalarına göre değişmektedir. Performans değerlendirme sistemine karşı duyulan güvensizliğin, çalışanın örgüt başarısını arttırmaya yönelik etkinliğini de azaltmaktadır (Çakmak ve Biçer, 2006: 5-7).

Yeniliğe açık, kendisini sürekli geliştirme isteğinde olan ve eğitim temelli bireyler seçilemediği takdirde, bu personel işletme için bir fayda sağlamayacağı için yöneticiler bir zaman sonra bu işgörenlerle çalışmak istemeyebilirler. Buna ek olarak yöneticilerin de yeniliği ve ilerlemeyi destekleyen personel olması gerekmekte olup yeniliği destekleyen işgörenler ve yöneticilerin olduğu işletmeler gelişmeye ve ilerlemeye açıktır. Yeniliği destekleyen yöneticiler, yenilikçi fikirler için lazım gelen kaynak ve uzmanlığı sağlama, çalışanlara eğitim ve güven şeklindeki örgütsel destek verme, umut aşılama, gerekli zamanı yaratma, örgüt içi sınırları kaldırma, çalışanları

güçlendirme, başarıları takdir etme, iletişimi artırma, yenilikçi düşünce ve faaliyetleri kurumsallaştırma gibi faaliyetlere odaklanmalıdırlar (Naktiyok, 2007: 216).

#### **1.4. Performans Değerlendirme Modelleri**

Performans ölçüm sisteminin meydana getirilmesi ve devamlılığı zor bir süreç olup, performans ölçüm sisteminden performans yönetim sistemine doğru bir geçiş varsa performans ölçüm sistemi daha karışık bir hale gelmektedir (Packova ve Karacsony, 2010: 241).

Performansın tayin edilmesi için, gerçekleştirilen işlemlerin neticesinin değerlendirilmesi gerekli olup, değer ise bir eylem neticesinde oluşan varlık ya da olgunun özneliği azaltılmış, anlaşılabilir, anlatılabilir, nesneliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir kriterdir. Değerler, ölçüm eylemi neticesinde saptanırlar. Bunun yanında bu değerlerin her biri bir indikatör olup iyi, kötü, başarılı, başarısız, birinci, ikinci, 100 ton, %60 gibi değerler değerlemede kullanılabilir. Yönetim biliminde ise performans bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir grubun o işle hedeflenenlere yönelik olarak nereye gelebildiği, neyi sağlayabildiğinin sayısal ve niteliksel ifadesidir (Baş ve Artar, 1991: 21).

Performans yönetimi süreci, örgütün başarılı iş neticelerini elde etmesi amacıyla işgörenlerin ürettikleri katma değeri ve motivasyonlarını arttırmayı amaçlamaktadır. Bunun için, çalışanlarının ihtiyaç duydukları yetkinliklerini tayin ve geliştirme, performanslarını objektif bir şekilde ölçümlenme ve onlara bu performansları sonucunda verilecek karşılıkları bir sistem içerisinde sunma şeklindedir (Eriş, 2012: 18).

Performans ölçütleri temelde finansal olan ve finansal olmayan göstergeler olarak ikiye ayrılmakta olup, yöneticiler tarafından bazen değerlendirme aşamasında ve karar verme aşamasında ölçülmesi kolay olan performans göstergeleri kullanılmaktadır. İşletmenin performansını etkileyen, öte yandan kolay ölçülemeyen bazı önemli faktörler göz ardı edilmekte olup, bundan dolayı geçmiş dönem verilerini veren finansal sonuçlara fazla önem verilmekte ve gelecekteki performansın ne şekilde gerçekleşeceğine yönelik ölçütlere önem verilmemektedir. Geleneksel performans

ölçüm sistemleri de kâr ve verimlilik performansı tayinine önem vermektedir. Bu yöntemler sadece finansal performans göstergelerini kullanmakta olup, fırsatları görme yeteneği, öğrenebilme hızı, yeniliklere adaptasyon, esneklik, kalite, güvenilirlik ve sorumluluk gibi konuların da işletmelerin başarısında önemli olduğu ifade edilebilir (Coşkun, 2006: 4–5).

Yöntem seçilirken işletme ve işgörenin yapısı dikkate alınmalı ve seçilen yöntemin çalışanlara uygun bir şekilde aktarılmasıyla, çalışanların değerlendirme sürecine tam anlamıyla katılımı sağlanmalıdır. Performans kıstaslarının belirlenmesi, değerlendirme sürecinde yöntemin belirlenmesi için gerekli bir aşama olup, performans kıstasları, işgörenlerin neye göre değerlendirileceğini anlatmada ve değerlendirme yönteminin belirlenmesinden önce performans kriterlerinin belirlenmesi örgütlere katkı sağlamaktadır (Yüncü, 2002: 7).

#### **1.4.1. Grafik Skalaları**

Yetkinlik temel alan performans değerlendirme ile temel ilkeleri bakımından benzerlik gösterdiği de düşünülen bu yöntemde, kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan etkenlerin gözlemlemeye uygun olmaması, değerlendiricilerin hata yapması sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenle davranışlara ve sonuçlara göre etkenlere ağırlık verilmesi tavsiye edilir. Bu açıdan değerlendirme etkenlerinin seçimi oldukça önemli olup, doğru bir seçim durumunda aynı etkenlerin farklı uzmanlar tarafından aynı şekilde anlaşılması mümkündür. Bunların yanı sıra performansla ilgili olarak benzer özelliğin birden fazla etken ile ölçülmemesine de dikkat edilmeli ve bu yöntemde gerek kişilerin örgüt yapısındaki konumları gerekse işlerinin içeriğindeki farklılıklar, ayrı formlar düzenlenmesini gerektirmektedir (Uyargil, 2008: 274-275).

En eski ve en yaygın olarak kullanılan dereceleme ölçeği türü bu yöntem olup, yöntemin başlıca özelliği, bir değerlendirme ölçeği boyunca yer alan bazı noktalar üzerine bir işaretin konulmasıdır. Ölçekler, bir nitelikler listesine ve her bir nitelik için derece kolonlarına sahip bir grafik veya çizelge vermekte olup, bu yönteme göre değerlendiriciye bir form halinde çizelge verilerek değerlendirilecek işgöreni ölçekte yer alan niteliklere göre değerlendirmesi sağlanmaktadır. Grafik dereceleme yöntemi, belirli

bir işin başarı ile yürütülmesi açısından en önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır (Bingöl, 1998: 338).

Çalışan performansı değerlendirmede en basit ve çok bilinen yöntem olan bu yöntemde değerlendirme ölçekleri, güvenilirlik, girişim, üretim, devamlılık, tutum, işbirliği ve benzeri iş ile ilgili performans kriterlerini temsil eden ve mükemmel ile zayıf değer aralığı olan birçok sayısal ölçekten oluşur (Aswathappa, 2005: 243).

Grafik dereceleme ölçeklerinin başında, iş analizi yoluyla önemli bulunan performans boyutlarında, işe devam, işin kalitesi, iş bilgisi, işin miktarı, çalışkanlık, disiplin veya kişilik özellikleri, iletişim, güvenilirlik, dürüstlük biçiminde belirlenir. Bunun ardından, boyutlar kendi içinde “yetersiz“ “yeterli“, ve “mükemmel“ gibi bir derecelendirmeyle belirtilir ve derecelere sayısal ağırlıklar verilerek de işgörenlerin performans dereceleri sayısal olarak saptanabilir (Paksoy, 2006: 25).

Grafik ölçüm yöntemi, yaygın olarak kullanılan bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu tekniğin ölçümünde takım ruhu, iş niteliği, dürüstlük, teknik bilgi, dakiklik ve girişimcilik gibi kıstaslar kullanılmakta olup değerlemeci bu kıstaslara birden beşe kadar puan vererek en iyi ve en kötü kıstasları saptamaya çalışır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 46).

Değerleme formunda işgörenlerin performansının değerlendirilmesine olanak sağlayan etkenlere belirli derecelere göre puan verilmekte olup, değerlemeyi yapan yönetici tüm etkenlere belirlenmiş derecelere göre puan verir. Daha sonra işgörenlerin geçmiş performansı ile ilgili toplam başarı puanını hesaplamakta ve formun en alt bölümüne yazılmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2010: 226).

#### **1.4.2. Karşılaştırma Yöntemleri**

Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemi personel arasındaki bağlantıyı net şekilde ölçebilen bir teknik olarak bir veya birden fazla kişinin bireysel olarak özelliklerinin başka bir kişi ile kıyaslayarak o personelin performansının değerlendirilmesi için kullanılmakta olup, bunu yaparken alternatif sıralama sıralama, ve adam adama

karşılaştırma yöntemleri kullanılmaktadır. Çoğunlukla insan kaynakları yöneticileri bu yöntemi kullanmaktadır. Bu yöntemle terfiler ücret artışları ve ödüllendirmeler hakkında kararlar alınması hedeflenir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 48).

Karşılaştırma listelerinde işe ilişkin davranışları tarif eden önermeler, ibareler ya da sözcükler bulunmakta olup yönetici, değerlendirilen personelin söz konusu zaman içerisindeki performansını en iyi açıklayan önermeti işaret eder. Değerlendirme formu, değerlendirilecek işin sayısal ve nitelikleri, özgül faktörleri kategorize edecek şekilde düzenlenebilirken, birbirinden farklı özelliklerin bireysel olarak değerlendirilmesi gerektiğinde bu kategorileşme önem kazanır. Bir performans değerlendirme tekniği olarak kıyaslama ya da karşılaştırma listelerinin kullanılması için en uygun durum, iş görenle sınırlı alanlarda geri bildirim verme mümkündür. (Palmer, 1993: 45).

Sürecin işleyişinde öncelikle değerlendirilecek işgörenlerin adları, sayfanın sol tarafına liste halinde yazılmakta ve ardından değerlendiren uzman, önceden seçilmiş performans kriterine göre listedeki ilk personeli ikinci personelle kıyaslamaktadır. Bu kıyaslamada daha yüksek performans gösterdiğine karar verdiği personelin adının karşısına işaret koymakta olup, ardından değerleyici, birinci personeli aynı kıstas doğrultusunda listedeki diğer tüm çalışanlarla kıyaslamaktadır. Dolayısıyla yöntemde, listedeki tüm personelin önceden seçilmiş kıstaslarının her biri için birbirleriyle kıyaslanması gerçekleştirilmektedir (Barutçugil, 2002: 194).

### **1.4.3. Zorlanmış Dağılım Yöntemi**

Bir işletmede yapılan değerlendirmelerin istatistik açısından normal dağılıma uygun bir biçimde yapılması bu yöntemde önemli olup, uzmanlara sınırlamalar getiren bu yöntemde üstler, astlarını beş grupta incelemektedir. Bunlar en yüksek %10, yüksek % 20, orta % 40, düşük % 20 ve çok düşük % 10'dan oluşmakta olup, örneğin yüz çalışanın değerlendirildiği bir durumda, değerleyici konumundaki üst; yaklaşık kırk çalışanın orta düzeye, yirmi çalışanın yüksek düzeye, yirmi çalışanın düşük düzeye, on çalışanın en yüksek düzeye ve 10 personelinin de en düşük düzeye yerleştirmektedir (Yege, 2007: 12).

Kişileri kıyaslamaya yarayan bu yöntem, uzmanların değerledikleri personeli öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde gruplamalarını ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkların önünü almak için geliştirilmiş olup, süreklilik gösteren beşeri olayların normal dağılım özelliği göstermelerine karşın, bazı değerlendiriciler, çok merhametli iseler, çalışanları ölçeğin en yüksek değerinde veya orta değerlerde kümeliendirirler. Bu yöntem, bu gibi yanlış değerlendirmeleri önlemek amacıyla değerlemelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir yapıya uygun olarak dağıtılmasını öngörmektedir (Bingöl, 1990: 229).

Yine bu yöntemde de genellikle tek ve genel bir değerlendirme kıstası temel alınmakta olup bu nedenle, değerlendiricinin genel bir kıstasa dayalı görüşünü değerlendirilen bireye tarafsız olarak açıklaması ve onu bu konuda ikna etmesi güçtür (Uyargil, 2008: 272-273).

#### **1.4.4. Zorunlu Seçim Yöntemi**

Birçok türü olan bu yöntemin en yaygın bilineni ve kullanımı çok olanı, kişinin değerlemesinde oluşturulmuş ifade grupları arasından en uygun olanı seçme yöntemi olup, astlar, üstler, meslektaşlar veya personelin kendisi tarafından kullanılabilir. Bu yöntem düşük maliyetli ve pratiktir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 47).

Bu yöntemle değerlendiren etki altında kalmadan, taraf tutmadan değerlendirme yapabilirken, değerlendiricilerin başarısını değerlendirdikleri personeli değerlendirme ölçeği yada çizelgesinin yüksek noktasında ya da herhangi bir yerde kümeliendirilmelerini engellemek için geliştirilmiştir. Uzmanların değerlendirmelerini istatistikteki normal dağılıma uygun biçimde yapmalarını uygun görür (Can vd, 1998: 181.).

Yöntemin zorluğu, her iş grubu için farklı listeler oluşturmanın uzun sürmesi olup, cümlelerin değerlendiriciler için farklı anlamlar taşıyabilme olasılığı da bir diğer sakıncadır. Bu doğrultuda yöntemin geribildirim sağlama açısından zor olduğu mümkündür ve ek olarak uzmanın sıralamasını yaptığı ifadelerin değerini bilmemesi, kendisine güvenilmediği duygusu ortaya çıkarabilmekte ve yöntemin etkinliğini azaltmaktadır (Barutçugil, 2002: 191-192).



### 1.4.5. Kritik Olay Yöntemi

Bu yaklaşım personelin yaptığı etkili ve etkili olmayan iş performansları arasındaki tüm farklı kritik davranışlarına odaklanmaktadır. Bu yöntemde kritik olaylar oluştuğunda gözlemciler tarafından kayıt edilir (Aswathappa, 2005: 245).

Bu yöntemde, astını gözlemleyen yönetici astının başarısı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder ve genellikle kaydedilen örnekler, kişinin performansında yöneticisinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur (Kaynak vd., 2000: 218).

Bu yöntemde uzman kendisine bağlı işgöreni değerlendirme dönemi boyunca işini yaparken gereksiz derecede olumlu ve olumsuz davranışlarını kaydederek değerlendirmektedir (Göksel, 2013: 57).

Bu yöntem, düzenli eylemlerin değerlendirilmesi yerine çalışanın sergilediği olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tayin edilmesi ve değerlemenin sadece bu kritik olayların temel alınarak yapılması temeline dayanmakta olup yöntemde öncelikle çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenmekte ve her bir bölüm için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceğinin tayini yapılmaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 40-41).

Kritik olay yönteminde uzman personeli iş başında gözlemleyip onun etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve kayıt eder ve bu kayıtlarda personelin iş davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamalar yapar. Bunun ardından uzman sonuçları iş görene bildirir ve yöntemde değerlendirme iş görenin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özellikleri yerine işe yönelik hareketlerine uygun olarak yapılmaktadır. Kritik olay yönteminin bu özelliği personele üstün ve yetersiz yönlerini kavrama ve kendini geliştirme olanağı tanırken yöntem, iş görenin kendisinden ne istendiğini anlamasını sağlar, ancak yöntem, uzun sürmesi açısından karşılaştırma yapmada güçtür (Can vd, 1998: 161).

Kritik olaylar yönteminde bazı kritik olaylara göre personelin değerlendirilmesi söz konusu olup, yöntemde kritik olayların önceden saptanmış olması gerekir. Örneğin, bir satış elemanının müşteriye davranışı, işyerindeki kişilerle ilişkileri, olumlu ve olumsuz iş tutumları verilebilir. Kritik olay yöntemiyle personelin değerlendirilmesinde,

belirli bir dönem içinde personel tutum ve davranışlarının izlenmesi söz konusudur. Bu nedenle değerlemenin daha objektif olması sağlanır. Yöntemde gözlemler sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar ilgili personele iletilmekle onun olumlu gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olunur. Değerlendirilen kişiler devamlı gözlemlendiklerini bilerek tedirgin olabilirken, bu metotla çalışanlar arası performans farklılıklarını ortaya çıkarmak zor olup ve bu yöntemle çalışanların karakteri değil gerçek çalışması, eylem ve davranışları değerlendirilir (Paksoy, 2006: 23).

Kritik olay yöntemi, hazırlanış aşamasında uzun zaman alsa da, değerlendirme yapılan personelin zayıf ve eksik yönlerinin kolay tespit edilmesi ve değerlendirme yapan kişiye güvenilir geribildirim sağlaması açısından yararlıdır. Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapacak olan amirlerden değerlendirme dönemi içerisinde değerlendirecekleri her astın başarısını ya da başarısızlığını gösteren ilginç olayları bir forma kaydetmeleri üzerinde dayalı olup, metot savaş sırasındaki gözlem ve uygulamalardan esinlenmiştir. Bu yöntemde değerlendirme, değerlendirme anındaki izlenimlere değil, bütün dönem boyunca yapılan gözlemlere ve somut olaylara dayandırılmakta olup kritik olay yönteminde gözlemlenen istenmeyen olayların ilgisine anımsatılması astın davranışlarını düzeltmesine olanak sağlar (Bulut, 2004: 79).

Bu yöntem genellikle düzenli yapılan eylemlerin değerlendirilmesi yerine, çalışanın yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tayini ve değerlemenin yalnızca bu kritik ya da sıra dışı olayların temel alınarak yapılması temeline dayanmakta olup, çalışan denetlemesi, kalite kontrolü, örgütleme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir. Daha sonra her bir kategori için istenen ve istenmeyen davranışların neler olabileceği saptanarak, değerlendirme sürecinde, değerleyici her bir kategorideki sıra dışı iyi ya da olumsuz davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilir (Yüksel, 1998: 170).

#### **1.4.6. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi**

Başarı kayıtları yönteminde personelin konuşmaları, yazıları, yayınları, liderlik rolleri ve diğer mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listeler belirlenerek, bu

listelerde yer alan bilgiler yöneticinin bir yıl içindeki örgütte yaptığı katkıları gösterir ancak yalnızca kişinin olumlu yönlerini içeriyor olması olumsuzdur (Örücü ve Köseoğlu; 2003: 52). Kişisel değerlendirmelerin önüne geçebilmek amacıyla kullanılan ancak genellikle başvurulan bir yöntem olmayıp, insan kaynakları bölümünden bir uzman ile ilk yöneticinin birlikte yaptıkları bir değerlendirme söz konusudur. İnsan kaynakları uzmanı, yöneticiden personelin performansı ile ilgili özel bilgileri alarak bir değerlendirme yapılır. Bunun ardından yönetici ile bilgileri istişare eder ve sonrasında gerekli değişiklikler yerine getirilerek yöneticinin de onayı alınır ve personelin performans değerlendirme işlemi tamamlanır (Örücü ve Köseoğlu; 2003: 52).

#### **1.4.7. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri**

En azdan en çok etkiliye giden davranış çeşitliliğinin, tanımlayıcı açıklamalarının bir aralığının temsili olan bu ölçekler, davranışsal bağlantılı değerlendirme ölçekleri olup uzmanları, belirlenmiş etkili ve etkisiz performans açıklamalarının aralığında işgörenlerin performanslarının değerini bulmaya yönlendirir (Aswathappa, 2005: 246).

Davranışsal gözlem ölçekleri yönteminde, en önemli fark işgörenin davranışlarının düzenli olarak bir uzman tarafından gözlenmesi olup, davranışsal gözlem skalaları, davranışsal beklenti ölçeklerinin zayıf yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden daha fazla yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir (Uyargil, 1994: 46).

Bu yöntemin amacı davranışsal beklenti ölçeklerinin sorunlu yönlerini gidermek olup, yöntem çalışanların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil somut gözlemlenen davranışlara göre değerlendirmeye imkan verir (Torrington ve Hall, 1995: 324).

Başarılı bir değerlendirme, personelin performansını büyük bir kesinlikle göstermekte olup, bu yöntemde bireysel anlamda iş alanlarının özelliklerine standart puanlandırma cetvelinden daha iyi sonuçlar verir. Cetvelde her konuya göre davranış

şablonları eklenerek, yönetici personelin performanslarını “mükemmel”den “çok düşük”e kadar uzanan puanlar vermede bu kıstasları kullanır (Palmer, 1993: 44-46)

Davranışsal temelli değerlendirme yöntemi, kritik olay yöntemi ve derecelendirme yönteminin bir araya gelmiş hali olup, uzman işgörenleri genel tanımlamalar ve tutumlardan ziyade yapılan işe göre beklenen davranışlardan oluşan bir ölçek üzerinde değerlendirir. Bu yöntemde her işe ilişkin özel davranışlardan hareket edilmesinin güvenilir bir sonuç vermesi oldukça önemlidir (Erbaşı, 2008: 56).

#### **1.4.8. Sonuçlara Dayalı**

Genel olarak performans ölçümünün, işlerin sonuçlarına göre mi yoksa iş yapılırken sergilenen davranışlara göre mi gerçekleştirileceği önem arz etmekte olup, buna dayalı olarak yargısal hedef güden yöneticilerin sonuçlara göre değerlendirme yaptıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra gelişme amacına yönelik olanlar ise davranışlara önem verdikleri gözlenmektedir. Bununla birlikte ikisinin de performans değerlemeye dahil edilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 218-219).

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı yerler açık ve gizli özellikler olmak üzere ikiye ayrılmakta olup, bunlardan insan kaynakları planlaması için terfi ve nakilleri nesnel ölçülere göre yapma, personel envanteri hazırlama, ücret artışlarına destek olma ve kurumsal iletişimi geliştirme, eğitim gereksinimini planlama, açık fonksiyonlar arasındadır. Öte yandan yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi yönlendirmek, yönetim tarzlarını etkilemek ve şekillendirmek, çalışanları disipline etmek ve cezalandırmak, önceden alınmış kararları daha sonra normal hale getirme ve yöneticilerin gözde çalışanlarının özel durumlarını korumak ve savunmak ise gizli fonksiyonlar kapsamında incelenmektedir (Ügeöz, 2003: 203, 204).

Bu yöntem, kişilerin elde ettikleri nesnel neticelere göre yapılan bir değerlendirme olup, kişilerin ulaştıkları neticeler önceden yönetimce veya çalışanlarla belirlenen somut amaçlara göre ölçülür ve bir tür verimlilik değerlendirmesi yapılır (Örücü ve Köseoğlu; 2003: 54).

#### **1.4.9. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme**

Bir işyerinde personel, içinde yer aldığı takımın performansı ile birlikte kendi iş neticeleri ve yeterliliklerin dikkate alarak değerlendirilirken, işgörenin yer aldığı farklı proje çalışmaları da değerlendirme kapsamına alınmalıdır. Performans değerlendirmenin geçerliliği değerlendirme aşamalarında iç ve dış müşterilerden de geri bildirim alınmalıdır. Dış müşterilerden alınacak geri bildirim örgütlerin misyonu, başarısını değerlendirmek, stratejisi ve bir sonraki dönem için hedeflerinin belirlenmesi açısından önemli olup, iç müşterilerden alınan dönütler de her çalışan değerlendirmesinde ve bir sonraki dönem için işletme hedeflerinden kendilerine indirgenen hedeflerin yanı sıra iç müşterilerin beklentilerinin karşılanmasına yönelik hedeflerin oluşturulmasında kullanılmaktadır (Günsenin, 1999: 80).

Takım arkadaşları aracılığı ile yapılmış olan değerlendirmelerin gönüllü çalışma, işe devamlılık veya toplantılara zamanında ve etkin katılım, kaliteli iş yapma ve diğer arkadaşlarla yardımlaşma, bilgiyi paylaşma, gibi etkinlikler açısından kullanıldığı da belirtilebilmektedir (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 47).

Takım olarak performansın etkili kılınabilmesinin ön koşulu da o takımda yer alan tüm işgörenlerin birbirleriyle olumlu bağlar kurması olup aynı birimde çalışan personelin birbiriyle olumlu ilişkilerde olması öncelikle bireysel performansı ve beraberinde de o birimin performansını arttıracaktır. Bunun yanı sıra çalışanların daha esnek ve özgür bir şekilde yapılanmaları onların deneysel girişim gücünü daha da yükseltecektir. Bunun yanında çalışanların özgüvenlerini kazanmalarını mümkün kılarak daha verimli olmalarına yardım edecektir (Özbay ve Arslan, 2007: 295).

#### **1.4.10. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi**

Derecelendirme yönteminde her personel bağlı olduğu yönetici tarafından geçmişteki belirli bir dönemde girişimcilik, güvenilirlik, insan ilişkileri, inisiyatif kullanma, iş bilgisi ve benzer faktörler açısından değerlendirilirken, bu yöntemde kişiler önceden belirlenmiş çok iyi, iyi, orta, yeterli, zayıf gibi düzeylere göre değerlendirir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 50).

Geleneksel performans metodunda işgörene yalnızca üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, işgörenin performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun işgörene geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır (Bayram, 2006: 52).

360 derece geribildirim, personelin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için ve kullanılan kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreç olup, geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında personele yalnızca üstü tarafından geribildirim verilirken, 360 derece geribildirim yöntemi, bu tip tek taraflı geribildirim ötesinde çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun personele geribildirim vermesini mümkün kılmaktadır (Yıldız, 1998: 125).

Günümüzde performans değerlendirme sistemini önemli gören işletmeler teknolojik ve insan kaynağı açılarından eksik yanlarını görmek istemekte ve işletme personeline ve işletmenin hedef kitlesine anketler uygulamakta, iş analizleri, performans görüşmeleri, 360 derece performans değerlendirme gibi teknikler kullanmakta, bütçe, üretim, satış ve personel hakkındaki verileri güncel tutabilmek ve değişiklikleri anında yapabilmek için en yeni teknolojileri kullanmaktadırlar (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 34).

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde genel kabul gören şey, sekiz temel yetenek alanında iş görenin performansının çok yönlü olarak izlenmesi olup bu alanlar insanlarla ilişkiler, iletişim, liderlik, görevin yönetimi, değişimlere uyabilirlik, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve iş görenin geliştirilmesidir (Yüce, 2003: 98).

360 derece değerlendirme, işletmenin bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem örgüte hem de çalışanlara geri bildirim vermesi açısından yönetsel yapının en önemli bilgi kaynağı durumundadır (Bayram, 2006: 53).

### **1.5. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar**

Teknik bir anlatımla performans ölçümü, bir işletmenin yararlandığı kaynaklar, ürettiği ürün ve hizmetler ile elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli olarak veri toplaması, verilerin analizi ve raporlama süreci olup, stratejik yönetim açısından

bakıldığında ise performans ölçümü, örgütsel performansı geliştirmek amacıyla, örgütün önceden belirlenen hedeflerine doğru ne derece yaklaştığını değerlendirmek için kullanılan organizasyonun temelini oluşturan etkili bir yönetim için bir araçtır (Başat, 2010: 32–35).

Performans değerlendirmesinde güvenilirlik, farklı zamanlarda aynı çalışanda, belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin aynı çalışanı ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında bir çalışanı birden çok değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık olup, güvenilirlik özelliği performans ölçümünde süreklilik olarak düşünülebilir. Değerlendirme güvenilirse, çalışanın özellik ve niteliği değişmeden değerlendirme sonucunun da değişmemesi gerekir ve güvenilir değerlendirme tesadüfi sonuçlar vermez (Bilgin, 2001: 223).

### **1.5.1. Tam Nesnel Olamama**

İşletmelerin uzun yıllardır kullandıkları geleneksel muhasebe sistemine dayanan performans ölçütleri tarihi ve geriye dönük, önceden tahmin edilemeyen, standart, değişiklikleri çok çabuk algılayamayan, toplu ve özet olarak sunulan ve maddi olmayan varlıkların değerini tam olarak yansıtmayan ölçütlerdir. Bu nedenle işletme yönetiminde sorun yaratmakta olup, günümüz işletmeleri artık salt finansal ölçütleri kullanmanın eksikliklerini gidermek üzere, geleceğe dönük finansal olmayan ölçütler üzerinde de durmaktadırlar (Akgül, 2004: 74).

İnsan davranışını değerlendirme ve bu davranışları da bir insanın değerlendirmesi söz konusu olmasından ötürü bu tür sorunlarla karşılaşıldığından, aşırı hoşgörülülük veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım hatalarla işgören hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan verilerek değerlendirilebilmektedir (Woods, 1997: 194).

### 1.5.2. Hale Etkisi – Hatası (Baskın Özellik – Halo Error)

Değerlendiricinin çalışanın performansının diğer tüm yönlerini, tek bir pozitif ya da negatif yönünden etkilenerek değerlendirmesidir. Bu sebeple değerlendirici notu tüm performans için yüksek ya da düşük olma eğiliminde olup, etki pozitif yönde olur ise hale (halo) etkisi, eğer negatif yönde ise horn etkisi olarak tanımlanmaktadır (Çıta, 2013: 45).

Değerlemecinin değerlemesini bir tek ölçüte bağlı olarak yapması olup, örneğin, Genel Müdür Sekreterliği için sekreterler arasında bir seçim yapılacağına değerlendirici kişi güzel giyimini bu iş için önemli olduğunu düşünüyorsa çok iyi daktilo yazan, steno bilen, eşgüdüm yeteneğine sahip, ancak iyi giyinmeyen veya orta denebilecek biçimde giyinen sekreterleri değerlendirmesine almayacaktır. Böyle bir durumda diğer adaylara kıyasla sekreterliğin temel niteliklerinden yoksun birisi yalnız iyi giyinmesinden dolayı daha prestijli bir iş olan genel müdür sekreterliğine atanabilir (Aldemir vd, 2004: 313).

Halo etkisi, değerlendirici olarak yöneticinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapmasında meydana gelen hataları tanımlar (Kaynak vd, 1998: 222).

Değerlendirenin personelin performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki değişiklikleri fark edememesi ve bu konuda hatalı değerlendirme yapmasıdır (Şimşek ve Öge, 2011: 329).

Hale etkisi, yöneticilerin, çalışanları belirli bir iş alanındaki mükemmelliklerine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmeleri olup bu durumun tersi de söz konusu olabilir, yani belirli bir alanda başarısız olan personel, diğer alanlarda da başarısız olarak değerlendirilebilir (Dışbank, 1999: 13).

Bu tür hataların önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiş olup, özellikle bu hatayı bilinçli olarak yapmadığı varsayımından hareket edildiğinde, verilecek eğitimler yoluyla uzmanların bilgilendiği ve bu tür hataları yapmaktan çekindikleri söylenebilir (Kaynak vd., 2000: 222).



### 1.5.3. Tolerans

Performans yönetim sistemi içinde yer alan bazı problem ve eksiklikler önemli derecede kişilerin konuya bakış açılarından, olumsuz görüş ve tavırlarından kaynaklanmakta olup, bu tür olumsuz tutumlara gereken önemi vererek bunları çözmeye çalışan örgütler sorularını daha kolay çözebilirler (Uyargil, 2008: 16).

### 1.5.4. Tek Yönlü Ölçü

Geleneksel performans ölçüm yöntemleri sanayi çağındaki üretim işletmelerine olumlu katkılarda bulunmuş olup, bu işletmelerin büyümesinde finansal ölçütlerin ve bunlardaki yeniliklerin çok önemli olduğu görülmüştür. Günümüzde ise özellikle hizmet endüstrisinde yaşanan önemli büyüme ve artan küresel rekabet, işletmelerin alternatif performans ölçüm yöntemleri arayışına girmelerine neden olup, 80'li yılların başından itibaren araştırmacılar tarafından geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin yetersiz kaldığı vurgulanmaya başlanmıştır. Bu nedenle geleneksel performans ölçüm sistemleri üzerine birçok eleştiri yapılmıştır (Tanış ve Güner, 2008: 24).

Değerlendirilen kişinin yalnızca bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olurken, kişinin yalnız bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlendirmede amaç, kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek bir türde çok yönlü bir değerlendirme yakalayabilmektir (Akbal, 2010: 31).

### 1.5.5. Ortalama

Ortalama ya da diğer ifadeyle merkezi eğilim hatası, uzmanın, personelin tümünü orta derecede başarılı olarak değerlemesi durumunda meydana gelmekte olup, böylece gerçekte hiçbir değerlendirme yapılmamış olur. Yönetici ya da uzman, personele yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınırken, bu tür bir değerlemenin ne çalışana, ne de

organizasyona bir yararı vardır. İşgören başarıları hakkında geçerli bilgi almadığı için, gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalırken, organizasyon de kimin yükseltilip, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitime ihtiyacı olduğuna ilişkin göstergelerden yararlanamaz. Öte yandan zorunlu dağıtım yöntemi gibi bazı başarı değerlendirme yöntemleri sayesinde bu tür hatalar giderilebilir (Öztürk, 2008: 23).

### **1.5.6. Kişisel Önyargılar**

Nicel olarak ölçülen değerler karşılaştırma yapmaya uygun olduğu için bazı yöneticiler tarafından daha yararlı gibi görülmektedir. Öte yandan, işletmenin performansında kilit etkisi olan bazı faktörler ancak nitel olarak ölçülebilmekte olup, entelektüel sermaye olarak adlandırılan çalışanların yaratıcılığı, bilgisi, yetenekleri gibi bazı varlıkların ölçümü işletmelerin başarısında önemli hale gelmiştir. Bu özellikler, gelecekteki başarı için kilit noktalar olarak görülmektedir. Bunların geleneksel performans göstergeleriyle ölçülmesi mümkün değildir (CIMA, 2002: 5).

Uzmanlar, performans değerlemesini yaparken ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, din, yabancı kökenli olma ve benzer faktörlerin etkisinde kalarak önyargılı bir davranış sergileyebileceği gibi, bazı ülkelerde yabancı çalışanlara karşı yöneticilerin taraflı davranışları da doğru ve güvenilir bir değerlendirme yapmaya engeldir. Ön yargılı bir performans değerlemesi sadece yönetsel açıdan sakıncalı değildir. Aynı zamanda yasal açıdan da bazı yükümlülükleri doğuran bir hatadır (Özgen vd., 2005: 235).

### **1.5.7. Kontrast Hataları**

Bu hatalar, değerlendirilen personelin kendinden önce değerlendirilen başka bir personelin aldığı performans değerinden etkilenmesi olup, örneğin işletmedeki en iyi performans değerlerine sahip olan bir personelden sonra değerlendirilen personelin durumu bu hataya neden olmaktadır (Aamodt, 2011: 262).

Uzmanlar kısa bir süre içinde birçok kişiyi aynı anda değerlendiriyorlarsa, hızlı yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu objektif

standartlardan uzaklaşmaktadır. Dolayısıyla, karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapımları doğal bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır (Uyargil, 2008: 108).

Uzmanlar kısa sürede çok fazla kişiyi değerlendirmek zorundaysa, bu değerlendirme aşamasında çalışanları birbirlerine karıştırarak değerlendirmeleri kaçınılmazdır. Bu gibi bir değerlendirmede personel, kendilerinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkileneceklerdir. Bu tür hataların engellenmesi için bireylerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, rastgele bir sıralama ile değerlendirmeleri önerilmektedir (Kaynak vd., 2000: 226).

## İKİNCİ BÖLÜM

### MATERYAL VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, hipotezleri, varsayımları, örnekleme, yöntemi ve verilerin istatistiksel analizi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

#### 2.1. Araştırmanın Amacı

Performans, en genel tanımıyla bir iş için harcanan enerjinin geri dönüş birimi olup, verimden farklı olarak, istenen verimin elde edilmesi için harcanan çabayı göstermektedir. Performans ile verim arasındaki en önemli fark, verimin performansa bağlı olmasıdır. Örneğin bir işi yapabilecek kalitede çalışan ve gerekli ekipman olduğu durumda, verimin tam anlamıyla elde edilmesi beklenir. Öte yandan çalışanın performansı, verimin derecesini gösterecek olan önemli bir etkidir. Bu nedenle verimliliğin artmasında, performansın iyi bir şekilde yönetilmesi, bunun için ise performansın iyi bir şekilde ölçülmesi gerekir.

Performansın başarılı bir şekilde ölçülmesi için ise performans ölçüm modellerinin incelenmesi ve en uygun modelin seçilmesi gerekir. Bu, bazen birden fazla farklı modelin tek bir örgüt içerisinde uygulanmasını da gerektirebilir. Bu nedenle performans değerlendirme modellerinin seçiminde, bu modellerin verimliliğinin ve verimliliği etkileyen etmenlerin incelenmesi gerekir. Bu çalışmada bu amaçla, performans ölçüm modellerinin verimliliğinin ölçülmesinde, çalışanların demografilerinin etkisinin ortaya konması amaçlanmıştır.

#### 2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada, banka çalışanlarının performans sistemi ile ilgili bilgiler ve performans sistemlerine olan güvenlerinin, çalışanların demografik özelliklerine göre değişip değişmediğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H1: Performans sistemlerinin bilinirliği *cinsiyete* göre değişmemektedir.

H2: Performans sistemlerinin bilinirliği *görev türüne* göre değişmemektedir.

H3: Performans sistemlerinin bilinirliği *gelir düzeyine* göre değişmemektedir.

H4: Performans sistemlerinin bilinirliği *deneyime* göre değişmemektedir.

### **2.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Yapılan araştırma performans ölçüm modelleri ve bu modeller ile çalışanların cinsiyet, görev türü, gelir düzeyi ve deneyimleri ile sınırlıdır. Bunun yanında örneklem olarak, rasgele seçim yöntemi ile belirlenen bankacılık sektörü çalışanları çalışma kapsamında tutulmuştur.

Çalışmada kullanılan anket ve ölçek yönteminin çalışmanın yapısına uygun olduğu, anketin geçerlilik ve güvenilirliğinin yüksek olduğu, çalışanların tüm soruları içtenlikle ve anlayarak yanıtladıkları varsayılmıştır.

### **2.4. Araştırmanın Örnekleme**

Toplamda 1060 çalışan var performans sistemlerinin bilinirliğini eşit kabul ederek Orantılı Tabakalı Örnekleme Yöntemine göre, %95 güvenle ve %10 hata payına göre birinci tabakadan 45, ikinci tabakadan 47 çalışan örneğe alınması uygun olmaktadır.

**Tablo 2. 1. Tabakalı örneklem seçimi**

| Birinci tabakada seçilen bankalar | Çalışan kişi sayısı | Örneğe alınacak kişi sayısı |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------------------|
| 1                                 | a                   | $45*a/toplam$               |
| 2                                 | b                   | $45*b/toplam$               |
| 3                                 | c                   | $45*c/toplam$               |
| 4                                 | d                   | $45*d/toplam$               |
| 5                                 | e                   | $45*e/toplam$               |
|                                   | Toplam= (a+b+c+d+e) | 45                          |
| İkinci tabakada seçilen bankalar  | Çalışan kişi sayısı | Örneğe alınacak kişi sayısı |
| 1                                 | a                   | $47*a/toplam$               |
| 2                                 | b                   | $47*b/toplam$               |
| 3                                 | c                   | $47*c/toplam$               |
| 4                                 | d                   | $47*d/toplam$               |
| 5                                 | e                   | $47*e/toplam$               |
| 6                                 | f                   | $47*f/toplam$               |
|                                   | Toplam= (a+b+c+d)   | 47                          |

Şeklinde sayılar belirlenmiştir. Dolayısı ile iki aşamalı örnekleme yöntemi ile uygun olacaktır. Şubeler sistematik olarak seçilecek, gerekli örnek sayısı ise iki tabakada orantılı tabakalama yöntemi ile belirlenerek Tabakalı Sistematik örnekleme yöntemi uygulanmıştır.

## **2.5. Araştırmanın Yöntemi**

Yapılan araştırma betimsel tarama yönteminde desenlenmiştir. Betimsel tarama modelinde, mevcut bir durumun nitel ya da nicel verilerle ortaya konulması amaçlanmaktadır. Çalışmada da bu bağlamda, bankacılık sektöründe çalışanların performans modellerinin etkinliğine ilişkin görüşlerinin çalışanların cinsiyet, gelir durumu, deneyim ve görev türlerine göre değişiklik gösterip göstermediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

## **2.6. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Araştırmada nonparametrik verilerin tanımlanmasında Frekans Analizi kullanılmıştır. Parametrik veriler ise ortalama ve standart sapma değerleri ile tanımlanmıştır. Verilerin fark analizlerinde, nonparametrik verilerin farkı için Ki-Kare testi, ölçek ortalamalarının normal dağılıma uyup uymadığının testi için Kruskal Wallis ve Shapirov testleri, homojenlik testi için Levene Testi, gruplar arasındaki farkın testi için One Way ANOVA testi ve tamamlayıcı testler için ise Bonferroni testleri kullanılmıştır. Tüm analizler SPSS 17.0 for Windows paket programında ve %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELLERİNİN ETKİLİLİĞİNE İLİŞKİN BİR ANALİZ

Çalışmanın bu bölümünde, performans değerlendirme modellerinin etkinliğinin incelenmesi amacıyla yapılan anket çalışmasından elde edilen verilerin analizi ve bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.1. Demografik Özellikler

Bu bölümde ankete katılanların, Bölge, cinsiyet, görev, öğrenim durumu, gelir ve deneyim durumlarının dağılımları (sıklık tabloları) verilmiştir. Katılımcıların bölgelerine göre dağılımları Tablo 3.1’de verilmiştir.

**Tablo 3. 1. Katılımcıların bölgelere göre dağılımı**

|               | Kişi Sayısı (n) | Yüzde (%) |
|---------------|-----------------|-----------|
| Birinci bölge | 54              | 47,8      |
| İkinci bölge  | 59              | 52,2      |
| Toplam        | 113             | 100,0     |

54 çalışan birinci bölgeden 59 çalışan ikinci bölgeden olmak üzere toplam 113 çalışan tabakalı rastgele örnekleme yöntemine göre seçilmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 3.2’de verilmiştir.



**Tablo 3. 2. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı**

|        | <b>Kişi Sayısı (n)</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
|--------|------------------------|------------------|
| Kadın  | 58                     | 51,3             |
| Erkek  | 55                     | 48,7             |
| Toplam | 113                    | 100,0            |

Banka çalışanlarının cinsiyet olarak dağılışı %51 i kadın, %49 u erkek biçimindedir. Katılımcıların görev türlerine göre dağılımları Tablo 3.3'te verilmiştir.

**Tablo 3. 3. Katılımcıların görev türlerine göre dağılımları**

|                     | <b>Kişi Sayısı (n)</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
|---------------------|------------------------|------------------|
| Servis Görevlisi    | 36                     | 31,9             |
| Servis Yetkilisi    | 24                     | 21,2             |
| Yönetmen Yardımcısı | 25                     | 22,1             |
| Yönetmen            | 28                     | 24,8             |
| Toplam              | 113                    | 100,0            |

Ankete katılan çalışanların %32,0'si Servis Görevlisi, %21,0'i servis yetkilisi, %22 si Yönetmen Yardımcısı, %25 i yönetmendir. Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımları Tablo 3.4'te verilmiştir.

**Tablo 3. 4. Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımları**

|            | <b>Kişi Sayısı (n)</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
|------------|------------------------|------------------|
| Önlisans   | 8                      | 7,1              |
| Lisans     | 94                     | 83,2             |
| Lisansüstü | 11                     | 9,7              |
| Toplam     | 113                    | 100,0            |

Çalışanların eğitim düzeyi olarak dağılışı; yaklaşık %83 ü lisans, %10 u Lisansüstü, %7 lik kısmı ise ön lisans biçimindedir. Önlisans eğitim düzeyinden daha düşük bir eğitim düzeyinde çalışan bulunmamaktadır. Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımları Tablo 3.5'te verilmiştir.

**Tablo 3. 5. Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımları**

|                    | <b>Kişi Sayısı (n)</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
|--------------------|------------------------|------------------|
| 1600 ve daha az    | 36                     | 31,9             |
| 1601 ve 2000 arası | 24                     | 21,2             |
| 2001 ve 2500 arası | 25                     | 22,1             |
| 2501 ve üzeri      | 28                     | 24,8             |
| Toplam             | 113                    | 100,0            |

Ankete katılan çalışanların %32 si 1600 ve daha az, %21 i 1601 ile 2000 arası, %22 si 2001 ile 2500 arası, %25 i 2501 ve üzeri maaş almaktadır. Gelir düzeyi bankadaki pozisyon ile doğrudan ilişkilidir. Katılımcıların deneyimlerine göre dağılımları Tablo 3.6'da verilmiştir.

**Tablo 3. 6. Katılımcıların deneyimlerine göre dağılımları**

|                 | <b>Kişi Sayısı (n)</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
|-----------------|------------------------|------------------|
| Üç yıl ve altı  | 36                     | 31,9             |
| 4-7 yıl arası   | 24                     | 21,2             |
| 7-10 yıl arası  | 25                     | 22,1             |
| 10 yıl ve üzeri | 28                     | 24,8             |
| Toplam          | 113                    | 100,0            |

Ankete katılan çalışanların %32 si üç yıl ve daha az, %21 i 4-7 yıl arası, %22 si 7-10 yıl arası, %25 i 10 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Deneyim bankadaki pozisyon ile doğrudan ilişkilidir.

### **3.2. Bulgular**

#### **3.2.1. Performans Ölçüm Sistemine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde performans sistemlerinin bilinirliği, etkinliği, güvenilirliği ve iyi bir performans sistemi nasıl olmalıdır sorusuna verilen cevapların sıklık tabloları verilmiştir. Katılımcıların performans ölçüm yöntemleri hakkında bilgi sahibi olma durumuna göre dağılımları Tablo 3.7’de verilmiştir.

**Tablo 3. 7. Katılımcıların performans ölçüm yöntemleri hakkında bilgi sahibi olma durumuna göre dağılımları**

| Performans ölçüm yöntemleri                          |                | SIKLIKLAR (%) |
|--|----------------|---------------|
| Grafik Skalaları                                     | Bilmiyorum     | 30,1          |
|  | Az bilgim var  | 54,9          |
|  | Çok bilgim var | 15,0          |
| Karşılaştırma yöntemleri                             | Bilmiyorum     | 24,8          |
|  | Az bilgim var  | 59,3          |
|  | Çok bilgim var | 15,9          |
| Zorunlu dağılım yöntemi                              | Bilmiyorum     | 21,2          |
|  | Az bilgim var  | 54,9          |
|  | Çok bilgim var | 23,9          |
| Zorunlu seçim yöntemi                                | Bilmiyorum     | 25,7          |
|  | Az bilgim var  | 57,5          |
|  | Çok bilgim var | 16,8          |
| Kritik olay yöntemi                                  | Bilmiyorum     | 24,8          |
|  | Az bilgim var  | 56,6          |
|  | Çok bilgim var | 18,6          |
| Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi                   | Bilmiyorum     | 23,0          |
|  | Az bilgim var  | 60,2          |
|  | Çok bilgim var | 16,8          |
| Davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemi | Bilmiyorum     | 28,3          |
|  | Az bilgim var  | 55,8          |
|  | Çok bilgim var | 15,9          |
| Sonuçlara göre değerlendirme                         | Bilmiyorum     | 0,9           |
|  | Az bilgim var  | 38,9          |
|  | Çok bilgim var | 60,2          |
| Takıma dayalı değerlendirme                          | Bilmiyorum     | 28,3          |
|  | Az bilgim var  | 51,3          |
|  | Çok bilgim var | 20,4          |
| 360 derece değerlendirme                             | Bilmiyorum     | 23,0          |
|  | Az bilgim var  | 55,8          |
|  | Çok bilgim var | 21,2          |

Sonuçlara göre değerlendirme performans yöntemi hakkında çalışanların %60'ının çok bilgisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Diğer yöntemler hakkında ise genellikle %50 oranda az da olsa bilgi sahibi olduğunu belirtmektedirler. Katılımcıların performans ölçüm yöntemlerinin etkinliğine ilişkin düşüncelerinin dağılımları Tablo 3.8'de verilmiştir.

**Tablo 3. 8. Katılımcıların performans ölçüm yöntemlerinin etkinliğine ilişkin düşüncelerinin dağılımları**

| <b>Performans değerlendirme sistemlerinin etkinlik düzeyi</b> | <b>SIKLIKLAR (%)</b> |      |
|---|----------------------|------|
| Grafik Skalaları  | Çok az etkili        | 11,5 |
|   | Az etkili            | 46,9 |
|   | Etkili               | 27,4 |
|   | Çok etkili           | 11,5 |
|   | Çok fazla etkili     | 2,7  |
| Karşılaştırma yöntemleri                                      | Çok az etkili        | 9,7  |
|   | Az etkili            | 46,0 |
|   | Etkili               | 24,8 |
|   | Çok etkili           | 14,2 |
|   | Çok fazla etkili     | 5,3  |
| Zorunlu dağılım yöntemi                                       | Çok az etkili        | 7,1  |
|   | Az etkili            | 43,4 |
|   | Etkili               | 24,8 |
|   | Çok etkili           | 17,7 |
|   | Çok fazla etkili     | 7,1  |
| Zorunlu seçim yöntemi   | Çok az etkili        | 9,7  |
|   | Az etkili            | 34,5 |
|   | Etkili               | 23,0 |
|   | Çok etkili           | 23,0 |
|   | Çok fazla etkili     | 9,7  |
| Kritik olay yöntemi   | Çok az etkili        | 7,1  |
|   | Az etkili            | 40,7 |
|   | Etkili               | 30,1 |
|   | Çok etkili           | 15,9 |
|   | Çok fazla etkili     | 6,2  |
| Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi                            | Çok az etkili        | 9,7  |
|   | Az etkili            | 40,7 |
|   | Etkili               | 24,8 |
|   | Çok etkili           | 21,2 |
|   | Çok fazla etkili     | 3,5  |
| Davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemi          | Çok az etkili        | 5,3  |
|   | Az etkili            | 36,3 |
|   | Etkili               | 31,9 |
|   | Çok etkili           | 18,6 |
|   | Çok fazla etkili     | 8,0  |
| Sonuçlara göre değerlendirme                                  | Çok az etkili        | 0,9  |
|   | Az etkili            | 4,4  |
|   | Etkili               | 14,2 |
|   | Çok etkili           | 36,3 |
|   | Çok fazla etkili     | 44,2 |
| Takıma dayalı değerlendirme                                   | Çok az etkili        | 10,6 |
|   | Az etkili            | 33,6 |
|   | Etkili               | 23,9 |
|   | Çok etkili           | 25,7 |
|   | Çok fazla etkili     | 6,2  |
| 360 derece değerlendirme                                      | Çok az etkili        | 1,8  |
|   | Az etkili            | 31,0 |
|   | Etkili               | 31,0 |
|   | Çok etkili           | 28,3 |
|   | Çok fazla etkili     | 8,0  |

Tablo sonuçlarındaki sıklık dağılımlarını en fazla olanlara göre aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Çok Az etkili: Takıma dayalı değerlendirme Karşılaştırma yöntemleri
- Az etkili: Grafik Skalaları
- Etkili: Davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemi
- Çok Etkili veya Çok Fazla Etkili: Sonuçlara göre değerlendirme

### 3.2.2. Performans Sistemine Olan Güven

Bu bölümde, çalışanların performans sistemine olan güvenlerine ilişkin sorulara verdikleri yanıtların analizine yer verilmiştir. Katılımcıların performans sistemine duydukları güvene göre dağılımları Tablo 3.9'da verilmiştir.

**Tablo 3. 9. Katılımcıların performans sistemine duydukları güvene göre dağılımları**

|        | Kişi Sayısı (n) | Yüzde (%) |
|--------|-----------------|-----------|
| Hayır  | 19              | 16,8      |
| Evet   | 94              | 83,2      |
| Toplam | 113             | 100,0     |

Çalışanların %83 lük bir kısmı bankanın uyguladığı performans değerlendirme sistemine güvendiğini söylemektedir. Katılımcıların etkili bir performans sisteminin nasıl olması gerektiğine ilişkin soruya verdikleri yanıtların dağılımı Tablo 3.10'da verilmiştir.

**Tablo 3. 10. Katılımcıların etkili bir performans sisteminin nasıl olması gerektiğine ilişkin soruya verdikleri yanıtların dağılımı**

|               | <b>Kişi Sayısı (n)</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
|---------------|------------------------|------------------|
| Adil          | 35                     | 31,0             |
| Uygulanabilir | 52                     | 46,0             |
| Kapsamlı      | 26                     | 23,0             |
| Toplam        | 113                    | 100,0            |

Katılımcıların %46 lık kısmı uygulanabilir, %31 i adil olması, %23 ü kapsamlı olması gerektiğini söylemiştir.

### 3.2.3. Hipotez Testleri

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma hipotezlerinin testi için yapılan analizlere yer verilmiştir. Buna göre sınacak olan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1: Performans sistemlerinin bilinirliği *cinsiyete* göre değişmemektedir.

H2: Performans sistemlerinin bilinirliği *görev türüne* göre değişmemektedir.

H3: Performans sistemlerinin bilinirliği *gelir düzeyine* göre değişmemektedir.

H4: Performans sistemlerinin bilinirliği *deneyime* göre değişmemektedir.

Bu bölümde, performans sisteminin bilinirliği ile Cinsiyet, Görev Türü, Gelir Düzeyi ve Deneyim bilgilerine göre ilişki olup olmadığı Çapraz Tablo ve Ki-Kare Analizi ile yapılmıştır. Aralarında ilişki olanların analizi tablo şeklinde verilmiştir.

Cinsiyet, Görev Türü, Gelir Düzeyi ve Deneyim bilgilerine göre, genel olarak değerlendirmek istenilirse çalışanların 10 tane performans sisteminden almış olduğu toplam puanların bir farklılık yaratıp yaratmadığı t-testi ve Varyans Analizi ile

araştırılacaktır. Parametrik testler uygun değilse parametrik olmayan test karşılıkları Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri yapılmıştır.

### 3.2.3.1. Cinsiyete Göre Farklar

Cinsiyete göre çalışmada aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

“Performans sistemlerinin bilinirliği *cinsiyete* göre değişmemektedir.”

Hipotezin testi için, ilk olarak cinsiyete göre zorunlu seçim yönteminin fark analizi yapılmıştır. Cinsiyete göre zorunlu seçim yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı Tablo 3.11’de verilmiştir.

**Tablo 3. 11. Cinsiyete göre zorunlu seçim yöntemi sonuçları**

|          |       | Zorunlu seçim yöntemi |               |                | Toplam |
|----------|-------|-----------------------|---------------|----------------|--------|
|          |       | Bilmiyorum            | Az bilgim var | Çok bilgim var |        |
| Cinsiyet | Kadın | 21                    | 30            | 7              | 58     |
|          | Erkek | 8                     | 35            | 12             | 55     |
| Toplam   |       | 29                    | 65            | 19             | 113    |

Tablodan da görüldüğü gibi, zorunlu seçim yöntemi konusunda erkeklerin kadınlara göre daha fazla bilgi sahibi oldukları ifade edilebilir. Bu farkın analizi için yapılan Ki-Kare testi sonuçları Tablo 3.12’de verilmiştir.



**Tablo 3. 12. Cinsiyete göre zorunlu seçim yöntemi fark analizi**

|                              | <b>Değer</b>       | <b>df</b> | <b>p</b> |
|------------------------------|--------------------|-----------|----------|
| Pearson Ki-Kare              | 7,454 <sup>a</sup> | 2         | ,024     |
| Likelihood Ratio             | 7,677              | 2         | ,022     |
| Linear-by-Linear Association | 6,621              | 1         | ,010     |
| N of Valid Cases             | 113                |           |          |

Cinsiyeti kadın olan çalışanlarda “Zorunlu Seçim Yöntemi” performans sisteminin bilinirliği erkeklere göre daha az çıkmıştır. Fark analizi sonuçlarına göre bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Cinsiyete göre yerinde inceleme ve gözlem yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı Tablo 3.11’de verilmiştir.

**Tablo 3. 13. Cinsiyete göre yerinde inceleme ve gözlem yöntemi sonuçları**

|          |       | Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi |               |                | Toplam |
|----------|-------|------------------------------------|---------------|----------------|--------|
|          |       | Bilmiyorum                         | Az bilgim var | Çok bilgim var |        |
| Cinsiyet | Kadın | 19                                 | 31            | 8              | 58     |
|          | Erkek | 7                                  | 37            | 11             | 55     |
| Toplam   |       | 26                                 | 68            | 19             | 113    |

Yerinde inceleme ve gözlem yöntemine göre de, erkek çalışanların bilgi düzeylerinin kadın çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bu farkın anlamlılık testi için yapılan Ki-kare testi sonuçları Tablo 3.14’te verilmiştir.

**Tablo 3. 14. Cinsiyete göre yerinde inceleme ve gözlem yöntemi fark analizi**

|                              | <b>Değer</b>       | <b>df</b> | <b>p</b> |
|------------------------------|--------------------|-----------|----------|
| Pearson Ki-Kare              | 6,466 <sup>a</sup> | 2         | ,039     |
| Likelihood Ratio             | 6,680              | 2         | ,035     |
| Linear-by-Linear Association | 4,884              | 1         | ,027     |
| N of Valid Cases             | 113                |           |          |

Cinsiyeti kadın olan çalışanlarda “Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi” performans sisteminin bilinirliği erkeklere göre daha az çıkmıştır. Fark analizi sonuçlarına göre bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Cinsiyete göre takıma dayalı değerlendirme yöntemi sonuçları Tablo 3.15’te verilmiştir.

**Tablo 3. 15. Cinsiyete göre takıma dayalı değerlendirme yöntemi sonuçları**

|          |       | Takıma dayalı değerlendirme |               |                | Toplam |
|----------|-------|-----------------------------|---------------|----------------|--------|
|          |       | Bilmiyorum                  | Az bilgim var | Çok bilgim var |        |
| Cinsiyet | Kadın | 26                          | 26            | 6              | 58     |
|          | Erkek | 6                           | 32            | 17             | 55     |
| Toplam   |       | 32                          | 58            | 23             | 113    |

Yine burada da, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla bilgi sahibi oldukları görülmektedir. Bu farkın analizi için yapılan Ki-kare testi sonuçları Tablo 3.16’da verilmiştir.

**Tablo 3. 16. Cinsiyete göre takıma dayalı değerlendirme yöntemi fark analizi**

|                              | Değer               | df | p    |
|------------------------------|---------------------|----|------|
| Pearson Ki-Kare              | 18,315 <sup>a</sup> | 2  | ,000 |
| Likelihood Ratio             | 19,501              | 2  | ,000 |
| Linear-by-Linear Association | 17,290              | 1  | ,000 |
| N of Valid Cases             | 113                 |    |      |

Cinsiyeti kadın olan çalışanlarda “Takıma dayalı değerlendirme” performans sisteminin bilinirliği erkeklere nazaran farklı çıkmıştır. Kadınlar yüksek oranda “bilmiyorum” veya “az bilgim var” seçeneğini işaretlerlerken, erkeklerde çoğunluk az bilgim var derken çok bilgisi olanların oranı da yaklaşık %30 civarındadır. Fark analizi sonuçları bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir ( $p < 0,05$ ).

Genel olarak bilgi sahibi olma durumunun cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için 10 tane performans ölçütünün bilinirliğini toplam puan olarak alıp, iki bağımsız örneklem için t testi yapılacaktır. Bunun için öncelikle Kadın ve Erkek gruplarının puanlarının Normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.17’de verilmiştir.

**Tablo 3. 17. Cinsiyete göre puan dağılımları için normallik testi sonuçları**

|             | Cinsiyet | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|-------------|----------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|             |          | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| Toplam puan | Kadın    | ,088                            | 58 | ,200* | ,974         | 58 | ,255 |
|             | Erkek    | ,109                            | 55 | ,157  | ,958         | 55 | ,052 |

Her iki grupta da gözlem sayısı 50 üzerinde olduğu için Kolmogorov Smirnov Testi sonuçlarında Kadın için p değeri 0.200 erkek için 0.157 olarak bulunmuştur. Bu durumda her iki grubun toplam puanları Normal dağılıma sahiptir. Bağımsız iki örneklem t testi yapılabilir. Test sonuçları Tablo 3.18’de verilmiştir.

**Tablo 3. 18. Cinsiyete göre toplam puanlar arasındaki farklar**

|            |                             | Independent Samples Test                |      |                              |        |                 |                 |                       |   |       |
|------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
|            |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|            |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower                                     | Upper |
| toplampuan | Equal variances assumed     | 14,264                                  | ,000 | -2,811                       | 111    | ,006            | -1,414          | ,503                  | -2,411                                    | -,417 |
|            | Equal variances not assumed |   |      | -2,844                       | 96,345 | ,005            | -1,414          | ,497                  | -2,401                                    | -,427 |

Yukarıdaki tabloda Levene Testi toplam puanların varyanslarının iki grupta homojen olup olmadığını test eder. Buradaki p değeri  $0.000 < \alpha = 0.05$  hata payından küçük olduğundan varyanslar homojendir hipotezi red edilir. Altındaki satır boyunca t testi sonuçlarına bakmak gerekir: burada da p değeri  $0.005 < 0.025$  olduğundan performans sistemlerinin bilinirliğinin cinsiyete göre farklılık gösterdiğini erkeklerin kadınlara nazaran daha fazla bilgi sahibi olduklarını söylenebilir.

### 3.2.3.2. Görev Türüne Göre Farklar

Görev türüne göre çalışmada aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

“Performans sistemlerinin bilinirliği görev türüne göre değişmemektedir.”

Çapraz Tabloda 3 hücre 5 den küçük beklenen sıklığa sahip olduğundan 4 görev düzeyini servis görevlisi ve servis Yetkilisi olarak birinci gruba, Yönetmen ve Yönetmen Yardımcısını da ikinci gruba atayarak analiz yapılmış ve yorumları aşağıda verilmiştir. Hipotezin testi için, ilk olarak görev türüne göre grafik skalaları yönteminin fark analizi yapılmıştır. Görev türüne göre grafik skalaları yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı Tablo 3.19’da verilmiştir.

**Tablo 3. 19. Görev türüne göre grafik skalaları yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı**

|            |                                   | Grafik Skalaları |               |                | Toplam |
|------------|-----------------------------------|------------------|---------------|----------------|--------|
|            |                                   | Bilmiyorum       | Az bilgim var | Çok bilgim var |        |
| Görev türü | Servis Görevlisi+Servis Yetkilisi | 25               | 30            | 5              | 60     |
|            | Yönetmen+Yönetmen Yardımcısı      | 9                | 32            | 12             | 53     |
| Toplam     |                                   | 34               | 62            | 17             | 113    |

Tablodan da görüldüğü gibi, yönetmen ve yöneticilerin grafik skalalarına ilişkin bilgi düzeyleri daha fazladır. Bu farkın analizi için yapılan Ki-kare analizi sonuçları Tablo 3.20’de verilmiştir.

**Tablo 3. 20. Görev türüne göre grafik skalaları yöntemine ilişkin fark analizi**

|                              | Değer               | df | p    |
|------------------------------|---------------------|----|------|
| Pearson Ki-Kare              | 10,081 <sup>a</sup> | 2  | ,006 |
| Likelihood Ratio             | 10,436              | 2  | ,005 |
| Linear-by-Linear Association | 9,893               | 1  | ,002 |
| N of Valid Cases             | 113                 |    |      |

Görev düzeyine göre bu performans sisteminin bilinirliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p değeri =0.006<0.05). Birinci grubun Servis Görevlisi ve Yetkilisi grubunun Grafik Skalaları performans sistemi hakkında bilgi sahibi olma durumu daha

azdır. Bu durumda daha üst düzeydekilerin bu performans sistemi hakkında az da olsa bir fark yarattığını söylemek mümkündür. Görev türüne göre zorunlu dağılım yöntemine ilişkin dağılım sonuçları Tablo 3.21’de verilmiştir.

**Tablo 3. 21. Görev türüne göre zorunlu dağılım yöntemine ilişkin dağılım**

|        |                     | Zorunlu dağılım yöntemi |               |                | Toplam |
|--------|---------------------|-------------------------|---------------|----------------|--------|
|        |                     | Bilmiyorum              | Az bilgim var | Çok bilgim var |        |
| Görev  | Servis Görevlisi    | 11                      | 20            | 5              | 36     |
|        | Servis Yetkilisi    | 7                       | 15            | 2              | 24     |
|        | Yönetmen Yardımcısı | 4                       | 13            | 8              | 25     |
|        | Yönetmen            | 2                       | 14            | 12             | 28     |
| Toplam |                     | 24                      | 62            | 27             | 113    |

Tabloya göre yöntem hakkında en fazla bilgi sahibi olanlar yönetmenler olup, bunu yönetmen yardımcılarını izlemektedir. Bu farkın analiz sonuçları Tablo 3.22’de verilmiştir.

**Tablo 3. 22. Görev türüne göre zorunlu dağılım yöntemine ilişkin fark analizi sonuçları**

|                              | Değer               | df | p    |
|------------------------------|---------------------|----|------|
| Pearson Ki-Kare              | 14,382 <sup>a</sup> | 6  | ,026 |
| Likelihood Ratio             | 15,284              | 6  | ,018 |
| Linear-by-Linear Association | 11,768              | 1  | ,001 |
| N of Valid Cases             | 113                 |    |      |

Görev düzeyine göre bu performans sisteminin bilinirliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p$  değeri =0.026<0.05). Yukarıdaki çapraz tablodan görüldüğü üzere, görev kademesi arttıkça “Zorunlu dağılım yöntemi” performans sistemi hakkında bilgi sahibi olma durumu da artmaktadır. Bu durumda daha üst düzeydekilerin bu performans sistemi hakkında anlamlı bir fark yarattığını söylemek mümkündür.

Çapraz Tabloda 3 hücre 5 den küçük beklenen sıklığa sahip olduğundan 4 görev düzeyini servis görevlisi ve servis Yetkilisi olarak birinci gruba, Yönetmen ve Yönetmen Yardımcısını da ikinci gruba atayarak analiz yapılmış ve yorumları aşağıda verilmiştir. Görev türüne göre davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemine ilişkin dağılım Tablo 3.23’te verilmiştir.

**Tablo 3. 23. Görev türüne göre davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemine ilişkin dağılım**

|            |                                   | Davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemi |               |                | Toplam |
|------------|-----------------------------------|--|---------------|----------------|--------|
|            |                                   | Bilmiyorum   | Az bilgim var | Çok bilgim var |        |
| Görev türü | Servis Görevlisi+Servis Yetkilisi | 24   | 30            | 6              | 60     |
|            | Yönetmen+Yönetmen Yardımcısı      | 8  | 33            | 12             | 53     |
| Toplam     |                                   | 32   | 63            | 18             | 113    |

Yönetmen ve yönetmen yardımcılarının yönetime ilişkin bilgileri, servis görevli ve yetkililerinden daha fazladır. Gruplar arasındaki bu farkın analiz sonuçları Tablo 3.24’te verilmiştir.

**Tablo 3. 24. Görev türüne göre davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemine ilişkin fark analizi sonuçları**

|                              | <b>Değer</b>       | <b>df</b> | <b>p</b> |
|------------------------------|--------------------|-----------|----------|
| Pearson Ki-Kare              | 9,747 <sup>a</sup> | 2         | ,008     |
| Likelihood Ratio             | 10,120             | 2         | ,006     |
| Linear-by-Linear Association | 9,206              | 1         | ,002     |
| N of Valid Cases             | 113                |           |          |

Görev düzeyine göre bu performans sisteminin bilinirliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p değeri =0.008<0.05). Birinci grubun Servis Görevlisi ve Yetkilisi grubunun bu performans sistemi hakkında bilgi sahibi olma durumu daha azdır. %50 si az bilgisi olduğunu, %10 unun çok bilgisi olduğunu geriye kalan %40 mın bilgisi olmadığını söylemek mümkündür. Bu durum daha üst düzeydekilerde biraz daha farklıdır, %62 si az bilgisinin olduğu, %23 ünün çok bilgisi olduğunu %15 inin ise bilgisi olmadığını söyleyebiliriz. Ona göre, üst düzeydekilerin bu performans sistemi hakkında bilgi sahibi olma durumlarına göre daha düşük düzeyde olanlara nazaran az da olsa bir fark yarattığını söylemek mümkündür.

Bu performans sistemi genellikle bilindiği için çapraz tablodaki ilk sütun “bilmiyorum” çıkarılmıştır ve analize bu şekilde devam edilmiştir. Görev türüne göre sonuçlara göre değerlendirme yöntemine ilişkin dağılım Tablo 3.25’te verilmiştir.



**Tablo 3. 25. Görev türüne göre sonuçlara göre değerlendirme yöntemine ilişkin dağılım**

|        |                     | Sonuçlara göre değerlendirme |                | Toplam |
|--------|---------------------|------------------------------|----------------|--------|
|        |                     | Az bilgim var                | Çok bilgim var |        |
| Görev  | Servis Görevlisi    | 24                           | 12             | 36     |
|        | Servis Yetkilisi    | 15                           | 8              | 23     |
|        | Yönetmen Yardımcısı | 3                            | 22             | 25     |
|        | Yönetmen            | 2                            | 26             | 28     |
| Toplam |                     | 44                           | 68             | 112    |

Yine bu yöntemin de yönetmen ve yönetmen yardımcıları tarafından daha fazla bilindiği görülmektedir. Fark analizi sonuçları Tablo 3.26'da verilmiştir.

**Tablo 3. 26. Görev türüne göre sonuçlara göre değerlendirme yöntemine ilişkin fark analizi sonuçları**

|                              | Değer               | df | p    |
|------------------------------|---------------------|----|------|
| Pearson Ki-Kare              | 37,732 <sup>a</sup> | 3  | ,000 |
| Likelihood Ratio             | 41,777              | 3  | ,000 |
| Linear-by-Linear Association | 32,255              | 1  | ,000 |
| N of Valid Cases             | 112                 |    |      |

Görev düzeyine göre bu performans sisteminin bilinirliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p değeri =0.000<0.05). Yukarıdaki çapraz tablodan görüldüğü üzere, görev kademesi arttıkça “Sonuçlara göre değerlendirme” performans sistemi hakkında

bilgi sahibi olma durumu da artmaktadır. Bu durumda, daha üst düzeydekilerin bu performans sistemi hakkında anlamlı bir fark yarattığını söylemek mümkündür.

Genel olarak görev kademesine göre performans sisteminin bilinirliğini ölçmek için 10 tane performans ölçütünün bilinirliğini toplam puan olarak alıp, ANOVA (Varyans Analizi) testi yapılacaktır. Bunun için öncelikle görev düzeylerindeki puanların Normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir.

**Tablo 3. 27. Görev türüne göre normallik testi sonuçları**

|                | Görev                  | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|----------------|------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                |                        | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| Toplam<br>puan | Servis Görevlisi       | ,100                            | 36 | ,200* | ,975         | 36 | ,589 |
|                | Servis Yetkilisi       | ,147                            | 24 | ,195  | ,963         | 24 | ,498 |
|                | Yönetmen<br>Yardımcısı | ,125                            | 25 | ,200* | ,959         | 25 | ,404 |
|                | Yönetmen               | ,149                            | 28 | ,113  | ,948         | 28 | ,182 |

Dört düzeyde de gözlem sayısı 50 nin altında olduğu için Shapiro-Wilk Testi sonuçlarına bakılacaktır. Bu dört grup, p değeri 0.05 den büyük olduğundan normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir. ANOVA testi için varyansların homojenlik testinin de (Levene Testi) yapılması gerekir. Test sonuçları Tablo 3.28’de verilmiştir.

**Tablo 3. 28. Görev türüne göre Levene Testi sonuçları**

|            |   | Levene<br>Statistic | df1 | df2     | Sig. |
|------------|---|---------------------|-----|---------|------|
| toplampuan | Based on Mean                           | 1,027               | 3   | 109     | ,383 |
|            | Based on Median                         | 1,031               | 3   | 109     | ,382 |
|            | Based on Median and<br>with adjusted df | 1,031               | 3   | 107,122 | ,382 |
|            | Based on trimmed mean                   | 1,033               | 3   | 109     | ,381 |

Levene testinde de 4 grubun p değerleri 0.05 den büyüktür yani varyanslar bakımından homojendir. Dolayısı ile ANOVA testinin yapılması uygundur. Görev türüne göre ANOVA Testi sonuçları Tablo 3.29’da verilmiştir.

**Tablo 3. 29. Görev türüne göre ANOVA Testi sonuçları**

|                | Sum of Kares | df  | Mean Kare | F      | Sig. |
|----------------|--------------|-----|-----------|--------|------|
| Between Groups | 262,988      | 3   | 87,663    | 16,287 | ,000 |
| Within Groups  | 586,693      | 109 | 5,383     |        |      |
| Toplam         | 849,681      | 112 |           |        |      |

Görev düzeyi bakımından toplam puanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farkın nereden kaynaklandığını belirleyebilmek için aşağıda post-hoc testlerinden Bonferroni testi uygulanmıştır. Görev türüne göre Bonferroni Testi sonuçları Tablo 3.30’da verilmiştir.

Tablo 3. 30. Görev türüne göre Bonferonni Testi sonuçları

| (I) Görev              | (J) Görev              | Ort. Farkı<br>(I-J) | Std.<br>Hata | p     | 95% Güven Aralığı |          |
|------------------------|------------------------|---------------------|--------------|-------|-------------------|----------|
|                        |                        |                     |              |       | Minimum           | Maksimum |
| Servis Görevlisi       | Servis Yetkilisi       | -,444               | ,611         | 1,000 | -2,09             | 1,20     |
|                        | Yönetmen<br>Yardımcısı | -2,531*             | ,604         | ,000  | -4,15             | -,91     |
|                        | Yönetmen               | -3,647*             | ,585         | ,000  | -5,22             | -2,08    |
| Servis Yetkilisi       | Servis Görevlisi       | ,444                | ,611         | 1,000 | -1,20             | 2,09     |
|                        | Yönetmen<br>Yardımcısı | -2,087*             | ,663         | ,013  | -3,87             | -,31     |
|                        | Yönetmen               | -3,202*             | ,645         | ,000  | -4,94             | -1,47    |
| Yönetmen<br>Yardımcısı | Servis Görevlisi       | 2,531*              | ,604         | ,000  | ,91               | 4,15     |
|                        | Servis Yetkilisi       | 2,087*              | ,663         | ,013  | ,31               | 3,87     |
|                        | Yönetmen               | -1,116              | ,638         | ,500  | -2,83             | ,60      |
| Yönetmen               | Servis Görevlisi       | 3,647*              | ,585         | ,000  | 2,08              | 5,22     |
|                        | Servis Yetkilisi       | 3,202*              | ,645         | ,000  | 1,47              | 4,94     |
|                        | Yönetmen<br>Yardımcısı | 1,116               | ,638         | ,500  | -,60              | 2,83     |

Servis Görevlisi ile servis yetkilisi puanları arasında bir fark bulunmamaktadır. Öte yandan, Servis Görevlisi olarak çalışanların puanları Yönetmen ve Yönetmen Yardımcısına göre farklılık göstermektedir. Bu farklılık Yönetmen ve Yönetmen

Yardımcısı pozisyonunda olanların daha çok bilgi sahibi olduğundan kaynaklanmaktadır. Servis Yetkilisi pozisyonunda olanlar için de durum aynıdır. Fakat servis görevlisi ile karşılaştırıldığında bilgi düzeyleri biraz daha fazladır. Yönetmen ve Yönetmen Yardımcısı pozisyonunda olanların bilgi sahibi aralarında anlamlı bir farklılık yoktur. Görev düzeyi yukarıya doğru çıktıkça bilgi sahibi olma durumu da olumlu yöne doğru gitmektedir.

### 3.2.3.3. Gelire Göre Farklar

Gelire göre çalışmada aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

“Performans sistemlerinin bilinirliği *gelire* göre değişmemektedir.”

Hipotezin testi için, ilk olarak gelire göre grafik skalaları yönteminin fark analizi yapılmıştır. Gelire göre grafik skalaları yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı Tablo 3.31’de verilmiştir.

Grafik skalaları performansının bilinirliği ile gelir arasındaki anlamlı bir ilişkiyi saptamak amacı ile 4 gelir düzeyi 2000 ve daha az ve 2001 ve üzeri biçiminde iki farklı gelir düzeyi alınarak çapraz tabloda 5 den küçük beklenen frekansa sahip hücrelerin ortaya çıkmasını engellemiştir.

**Tablo 3. 31. Gelire göre grafik skalaları yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı**

|           |                 | Grafik Skalaları |               |                | Toplam |
|-----------|-----------------|------------------|---------------|----------------|--------|
|           |                 | Bilmiyorum       | Az bilgim var | Çok bilgim var |        |
| Gelir kod | 2000 ve daha az | 25               | 30            | 5              | 60     |
|           | 2001 ve üstü    | 9                | 32            | 12             | 53     |
| Toplam    |                 | 34               | 62            | 17             | 113    |

Geliri daha fazla olan çalışanların grafik skala yöntemi hakkında daha fazla bilgiye sahip oldukları görülmektedir. Bu farkın analizi için yapılan test sonuçları Tablo 3.32’de verilmiştir.

**Tablo 3. 32. Gelire göre grafik skalaları yöntemine ilişkin bilgilerin fark analizi**

|                              | <b>Değer</b>        | <b>df</b> | <b>p</b> |
|------------------------------|---------------------|-----------|----------|
| Pearson Ki-Kare              | 10,081 <sup>a</sup> | 2         | ,006     |
| Likelihood Ratio             | 10,436              | 2         | ,005     |
| Linear-by-Linear Association | 9,893               | 1         | ,002     |
| N of Valid Cases             | 113                 |           |          |

Gelir düzeyi ile bu performans sisteminin bilinirliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p değeri  $0.006 < 0.05$ ). Geliri 2001 ve daha üzeri olan çalışan grubunun bu performans hakkındaki bilgi düzeyinin daha düşük gelir düzeyindekilere göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Zorunlu dağılım yöntemi performansının bilinirliği ile gelir arasındaki anlamlı bir ilişkiyi saptamak amacı ile 4 gelir düzeyi 2000 ve daha az ve 2001 ve üzeri biçiminde iki farklı gelir düzeyi alınarak çapraz tabloda 5 den küçük beklenen frekansa sahip hücrelerin ortaya çıkmasını engellemiştir.

**Tablo 3. 33. Gelire göre zorunlu dağılım yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı**

|        |                 | Zorunlu dağılım yöntemi |               |                | Toplam |
|--------|-----------------|-------------------------|---------------|----------------|--------|
|        |                 | Bilmiyorum              | Az bilgin var | Çok bilgin var |        |
| Gelir  | 2000 ve daha az | 18                      | 35            | 7              | 60     |
|        | 2001 ve üstü    | 6                       | 27            | 20             | 53     |
| Toplam |                 | 24                      | 62            | 27             | 113    |

Zorunlu dağılım yöntemini de geliri daha yüksek olan çalışanların daha fazla bildiği görülmektedir. Gruplar arasındaki farkın analizi için yapılan test sonuçları Tablo 3.34'te verilmiştir.

**Tablo 3. 34. Gelire göre zorunlu dağılım yöntemine ilişkin bilgilerin fark analizi sonuçları**

|                              | Değer               | df | p    |
|------------------------------|---------------------|----|------|
| Pearson Ki-Kare              | 12,907 <sup>a</sup> | 2  | ,002 |
| Likelihood Ratio             | 13,407              | 2  | ,001 |
| Linear-by-Linear Association | 12,395              | 1  | ,000 |
| N of Valid Cases             | 113                 |    |      |

Gelir düzeyi ile bu performans sisteminin bilinirliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p$  değeri  $0.002 < 0.05$ ). Geliri 2001 ve daha üzeri olan çalışan grubunun bu performans hakkındaki bilgi düzeyinin daha düşük gelir düzeyindekilere göre daha

yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Gelire göre davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı Tablo 3.35'te verilmiştir.

**Tablo 3. 35. Gelire göre davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı**

|        |                 | Davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemi |               |                | Toplam |
|--------|-----------------|--|---------------|----------------|--------|
|        |                 | Bilmiyorum   | Az bilgin var | Çok bilgin var |        |
| Gelir  | 2000 ve daha az | 24   | 30            | 6              | 60     |
|        | 2001 ve üstü    | 8  | 33            | 12             | 53     |
| Toplam |                 | 32   | 63            | 18             | 113    |

Yine diğer iki yöntem gibi bu yöntemi de, yüksek gelire sahip katılımcıların daha fazla bildikleri görülmektedir. Fark analizi sonuçları Tablo 3.36'da verilmiştir.

**Tablo 3. 36. Gelire göre davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemine ilişkin bilgilerin fark analizi sonuçları**

|                              | Değer              | df | p    |
|------------------------------|--------------------|----|------|
| Pearson Ki-Kare              | 9,747 <sup>a</sup> | 2  | ,008 |
| Likelihood Ratio             | 10,120             | 2  | ,006 |
| Linear-by-Linear Association | 9,206              | 1  | ,002 |
| N of Valid Cases             | 113                |    |      |



Gelir düzeyi ile bu performans sisteminin bilinirliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p$  değeri  $0.008 < 0.05$ ). Geliri 2001 ve daha üzeri olan çalışan grubunun bu performans hakkındaki bilgi düzeyinin daha düşük gelir düzeyindekilere göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

“Sonuçlara göre değerlendirme” performans sistemi genellikle bilindiği için bilginin yok sütunu çıkarılmış ve çapraz tablo yeniden oluşturulmuştur. Gelire göre sonuçlara göre değerlendirme yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı Tablo 3.37’de verilmiştir.

**Tablo 3. 37. Gelire göre sonuçlara göre değerlendirme yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı**

|        |                    | Sonuçlara göre değerlendirme |                  | Toplam |
|--------|--------------------|------------------------------|------------------|--------|
|        |                    | Az bilginin var              | Çok bilginin var |        |
| Gelir  | 1600 ve daha az    | 24                           | 12               | 36     |
|        | 1601 ve 2000 arası | 15                           | 8                | 23     |
|        | 2001 ve 2500 arası | 3                            | 22               | 25     |
|        | 2501 ve üzeri      | 2                            | 26               | 28     |
| Toplam |                    | 44                           | 68               | 112    |

Gelir düzeyi arttıkça, katılımcıların bu yönteme ilişkin bilgi düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Bu sonuçların fark analizine göre elde edilen bulguları Tablo 3.38’de verilmiştir.

**Tablo 3. 38. Gelire göre sonuçlara göre değerlendirme yöntemine ilişkin bilgilerin fark analizi sonuçları**

|                              | Değer               | df | p    |
|------------------------------|---------------------|----|------|
| Pearson Ki-Kare              | 37,732 <sup>a</sup> | 3  | ,000 |
| Likelihood Ratio             | 41,777              | 3  | ,000 |
| Linear-by-Linear Association | 32,255              | 1  | ,000 |

Gelir düzeyleri ile “Sonuçlara göre değerlendirme” performans sisteminin bilinirliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, gelir düzeyi arttıkça bilgi sahibi olma durumu da düzey olarak artmaktadır denilebilir. Genel olarak gelir düzeylerine göre performans sisteminin bilinirliğini ölçmek için 10 tane performans ölçütünün bilinirliğini toplam puan olarak alıp, ANOVA (Varyans Analizi) testi yapılacaktır. Bunun için öncelikle gelir düzeylerindeki puanların Normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir.

**Tablo 3. 39. Gelir düzeyine göre normallik testi sonuçları**

|        | Gelir              | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|--------|--------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|        |                    | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| Toplam | 1600 ve daha az    | ,100                            | 36 | ,200* | ,975         | 36 | ,589 |
|        | 1601 ve 2000 arası | ,147                            | 24 | ,195  | ,963         | 24 | ,498 |
|        | 2001 ve 2500 arası | ,125                            | 25 | ,200* | ,959         | 25 | ,404 |
|        | 2501 ve üzeri      | ,149                            | 28 | ,113  | ,948         | 28 | ,182 |

Dört düzeyde de gözlem sayısı 50 nin altında olduğu için Shapiro-Wilk Testi sonuçlarına bakılacaktır. Bu dört grubun p değeri 0.05 den büyük olduğundan normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir. Şimdi ANOVA testi için varyansların homojenlik testinin de (Levene Testi) yapılması gerekir. Levene Testi sonuçları Tablo 3.40'ta verilmiştir.

**Tablo 3. 40. Gelir düzeyine göre Levene sonuçları**

|        |   | Levene<br>Statistic | df1 | df2     | Sig. |
|--------|---|---------------------|-----|---------|------|
| Toplam | Based on Mean                           | 1,027               | 3   | 109     | ,383 |
|        | Based on Median                         | 1,031               | 3   | 109     | ,382 |
|        | Based on Median and<br>with adjusted df | 1,031               | 3   | 107,122 | ,382 |
|        | Based on trimmed mean                   | 1,033               | 3   | 109     | ,381 |

Levene testinde de 4 grubun p değerleri 0.05 den büyüktür yani varyanslar bakımından homojendir. Dolayısı ile ANOVA testinin yapılması uygundur.

**Tablo 3. 41. Gelir düzeyine göre ANOVA sonuçları**

|                | Sum of Kares | df  | Mean Kare | F      | Sig. |
|----------------|--------------|-----|-----------|--------|------|
| Between Groups | 262,988      | 3   | 87,663    | 16,287 | ,000 |
| Within Groups  | 586,693      | 109 | 5,383     |        |      |
| Toplam         | 849,681      | 112 |           |        |      |

Gelir düzeyi bakımından toplam puanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farkın nereden kaynaklandığını belirleyebilmek için aşağıda post-hoc testlerinden Bonferroni testi uygulanmıştır.

**Tablo 3. 42. Gelir düzeyine göre Bonferroni testi sonuçları**

| (I) Gelir          | (J) Gelir          | Ort. Farkı<br>(I-J) | Std. Hata | p     | 95% GA   |          |
|--------------------|--------------------|---------------------|-----------|-------|----------|----------|
|                    |                    |                     |           |       | En küçük | En büyük |
| 1600 ve daha az    | 1601 ve 2000 arası | -,444               | ,611      | 1,000 | -2,09    | 1,20     |
|                    | 2001 ve 2500 arası | -2,531*             | ,604      | ,000  | -4,15    | -,91     |
|                    | 2501 ve üzeri      | -3,647*             | ,585      | ,000  | -5,22    | -2,08    |
| 1601 ve 2000 arası | 1600 ve daha az    | ,444                | ,611      | 1,000 | -1,20    | 2,09     |
|                    | 2001 ve 2500 arası | -2,087*             | ,663      | ,013  | -3,87    | -,31     |
|                    | 2501 ve üzeri      | -3,202*             | ,645      | ,000  | -4,94    | -1,47    |
| 2001 ve 2500 arası | 1600 ve daha az    | 2,531*              | ,604      | ,000  | ,91      | 4,15     |
|                    | 1601 ve 2000 arası | 2,087*              | ,663      | ,013  | ,31      | 3,87     |
|                    | 2501 ve üzeri      | -1,116              | ,638      | ,500  | -2,83    | ,60      |
| 2501 ve üzeri      | 1600 ve daha az    | 3,647*              | ,585      | ,000  | 2,08     | 5,22     |
|                    | 1601 ve 2000 arası | 3,202*              | ,645      | ,000  | 1,47     | 4,94     |
|                    | 2001 ve 2500 arası | 1,116               | ,638      | ,500  | -,60     | 2,83     |

Gelir Düzeyi 1600 ve daha az olan grup ile 1601-2000 arası gelire sahip grup arasındaki puanlar arasında bir fark bulunmamaktadır. Öte yandan, geliri 1600 ve daha az olan grup puanları 2001-2500 ve 2501 ve üzeri gelir gruplarına göre farklılık

göstermektedir. Bu farklılık geliri daha yüksek olanların daha çok bilgi sahibi olduğundan kaynaklanmaktadır. 1601-2000 arası gelire sahip grup için de durum aynıdır. Fakat Gelir Düzeyi 1600 ve daha az olan grup ile karşılaştırıldığında bilgi düzeyleri biraz daha fazladır. 2001-2500 ve 2501 ve üzeri gelir gruplarında olanların bilgi sahibi bakımından anlamlı bir farklılıkları yoktur. Gelir düzeyi yukarıya doğru çıktıkça bilgi sahibi olma durumu da olumlu yöne doğru gitmektedir.

### 3.2.3.4. Deneyime Göre Farklar

Deneyime göre çalışmada aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

“Performans sistemlerinin bilinirliği *deneyime* göre değişmemektedir.”

Hipotezin testi için, ilk olarak gelire göre grafik skalaları yönteminin fark analizi yapılmıştır. Deneyime göre grafik skalaları yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı Tablo 3.43’te verilmiştir.

Grafik skalaları performansının bilinirliği ile deneyim arasındaki anlamlı bir ilişkiyi saptamak amacı ile 4 deneyim düzeyi 3-7 yıl ve 7 ve üzeri biçiminde iki farklı deneyim düzeyi alınarak çapraz tabloda 5 den küçük beklenen frekansa sahip hücrelerin ortaya çıkmasını engellemiştir.

**Tablo 3. 43. Deneyime göre grafik skalaları yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı**

|         |                 | Grafik Skalaları |               |                | Toplam |
|---------|-----------------|------------------|---------------|----------------|--------|
|         |                 | Bilmiyorum       | Az bilgim var | Çok bilgim var |        |
| Deneyim | 3-7 yıl arası   | 25               | 30            | 5              | 60     |
|         | 7 ve daha fazla | 9                | 32            | 12             | 53     |
| Toplam  |                 | 34               | 62            | 17             | 113    |

Tablodan da görüldüğü gibi, deneyim arttıkça yönetime ilişkin bilgi düzeyleri de artış göstermektedir. Bu farkın analizi için yapılan Ki-kare testi sonuçları Tablo 3.44'te verilmiştir.

**Tablo 3. 44. Deneyime göre grafik skalaları yöntemine ilişkin bilgilerin fark analizi**

|                              | <b>Değer</b>        | <b>df</b> | <b>p</b> |
|------------------------------|---------------------|-----------|----------|
| Pearson Ki-Kare              | 10,081 <sup>a</sup> | 2         | ,006     |
| Likelihood Ratio             | 10,436              | 2         | ,005     |
| Linear-by-Linear Association | 9,893               | 1         | ,002     |
| N of Valid Cases             | 113                 |           |          |

Deneyim düzeyi ile bu performans sisteminin bilinirliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p$  değeri  $0.006 < 0.05$ ). Deneyimi 7 yıl ve üzeri olanların bu performans hakkındaki bilgi düzeyinin daha fazla olduğunu söylemek mümkündür.

Zorunlu dağılım yöntemi performansının bilinirliği ile deneyim arasındaki anlamlı bir ilişkiyi saptamak amacı ile 4 deneyim düzeyi 3-7 yıl ve 7 ve üzeri biçiminde iki farklı deneyim düzeyi alınarak çapraz tabloda 5 den küçük beklenen frekansa sahip hücrelerin ortaya çıkmasını engellemiştir. Deneyime göre zorunlu dağılım yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı Tablo 3.45'te verilmiştir.

**Tablo 3. 45. Deneyime göre zorunlu dağılım yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı**

|         |                 | Zorunlu dağılım yöntemi |               |                | Toplam |
|---------|-----------------|-------------------------|---------------|----------------|--------|
|         |                 | Bilmiyorum              | Az bilgin var | Çok bilgin var |        |
| Deneyim | 3-7 yıl arası   | 18                      | 35            | 7              | 60     |
|         | 7 ve daha fazla | 6                       | 27            | 20             | 53     |
| Toplam  |                 | 24                      | 62            | 27             | 113    |

Yine burada da, deneyim arttıkça bilgi düzeyi de artmaktadır. Bu farkın analizi için yapılan test sonuçları Tablo 3.46’da verilmiştir.

**Tablo 3. 46. Deneyime göre zorunlu dağılım yöntemine ilişkin bilgilerin fark analizi sonuçları**

|                              | Değer               | df | p    |
|------------------------------|---------------------|----|------|
| Pearson Ki-Kare              | 12,907 <sup>a</sup> | 2  | ,002 |
| Likelihood Ratio             | 13,407              | 2  | ,001 |
| Linear-by-Linear Association | 12,395              | 1  | ,000 |
| N of Valid Cases             | 113                 |    |      |

Deneyim düzeyi ile bu performans sisteminin bilinirliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p değeri  $0.002 < 0.05$ ). Deneyimi 7 yıl ve üzeri olanların bu performans hakkındaki bilgi düzeyinin daha fazla olduğunu söylemek mümkündür.

Davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemi performansının bilinirliği ile deneyim arasındaki anlamlı bir ilişkiyi saptamak amacı ile 4 deneyim düzeyi 3-7 yıl ve 7 ve üzeri biçiminde iki farklı deneyim düzeyi alınarak çapraz tabloda 5 den küçük beklenen frekansa sahip hücrelerin ortaya çıkmasını engellemiştir. Deneyime göre davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı Tablo 3.47’de verilmiştir.

**Tablo 3. 47. Deneyime göre davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemine ilişkin bilgilerin dağılım**

|         |                 | Davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemi |               |                | Toplam |
|---------|-----------------|--|---------------|----------------|--------|
|         |                 | Bilmiyorum   | Az bilğim var | Çok bilğim var |        |
| Deneyim | 3-7 yıl arası   | 24   | 30            | 6              | 60     |
|         | 7 ve daha fazla | 8  | 33            | 12             | 53     |
| Toplam  |                 | 32   | 63            | 18             | 113    |

Diğer yöntemler gibi bu yöntemde de, katılımcıların deneyimlerinin armasıyla birlikte, yönteme ilişkin bilgi düzeyi de artış göstermektedir. Bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin yapılan Ki-Kare testi sonuçları Tablo 3.48’de verilmiştir.



**Tablo 3. 48. Deneyime göre davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemine ilişkin bilgilerin fark analizi sonuçları**

|                              | Değer              | df | p    |
|------------------------------|--------------------|----|------|
| Pearson Ki-Kare              | 9,747 <sup>a</sup> | 2  | ,008 |
| Likelihood Ratio             | 10,120             | 2  | ,006 |
| Linear-by-Linear Association | 9,206              | 1  | ,002 |
| N of Valid Cases             | 113                |    |      |

Deneyim düzeyi ile bu performans sisteminin bilinirliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p değeri  $0.008 < 0.05$ ). Deneyimi 7 yıl ve üzeri olanların bu performans hakkındaki bilgi düzeyinin daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Deneyime göre sonuçlara göre değerlendirme yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı Tablo 3.49’da verilmiştir. “Bilgim yok” cevabına sık rastlanılmadığı için analizlerin sağlıklı olması bakımından bu sütun çıkarılmıştır.

**Tablo 3. 49. Deneyime göre sonuçlara göre değerlendirme yöntemine ilişkin bilgilerin dağılımı**

|         |                 | Sonuçlara göre değerlendirme |                | Toplam |
|---------|-----------------|------------------------------|----------------|--------|
|         |                 | Az bilgim var                | Çok bilgim var |        |
| Deneyim | Üç yıl ve altı  | 24                           | 12             | 36     |
|         | 4-7 yıl arası   | 15                           | 8              | 23     |
|         | 7-10 yıl arası  | 3                            | 22             | 25     |
|         | 10 yıl ve üzeri | 2                            | 26             | 28     |
| Toplam  |                 | 44                           | 68             | 112    |

Yine burada da, deneyim arttıkça yönteme ilişkin bilgi düzeyinin de önemli derecede artış gösterdiği görülmektedir. Bu farkın analizi için yapılan Ki-kare testi sonuçları Tablo 3.50’de verilmiştir.

**Tablo 3. 50. Deneyime göre sonuçlara göre değerlendirme yöntemine ilişkin bilgilerin fark analizi sonuçları**

|                              | <b>Değer</b>        | <b>df</b> | <b>p</b> |
|------------------------------|---------------------|-----------|----------|
| Pearson Ki-Kare              | 37,732 <sup>a</sup> | 3         | ,000     |
| Likelihood Ratio             | 41,777              | 3         | ,000     |
| Linear-by-Linear Association | 32,255              | 1         | ,000     |
| N of Valid Cases             | 112                 |           |          |

Deneyim düzeyi ile bu performans sisteminin bilinirliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p değeri  $0.000 < 0.05$ ). Deneyimi arttıkça bu performans hakkındaki bilgi düzeyinin de arttığından bahsedilebilir.

Genel olarak deneyime göre performans sisteminin bilinirliğini ölçmek için 10 tane performans ölçütünün bilinirliğini toplam puan olarak alıp, ANOVA (Varyans Analizi) testi yapılacaktır. Bunun için öncelikle deneyim düzeylerindeki puanların Normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir.

**Tablo 3. 51. Deneyime göre normallik testi sonuçları**

| Deneyim |                 | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|---------|-----------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|         |                 | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| Toplam  | üç yıl ve altı  | ,100                            | 36 | ,200* | ,975         | 36 | ,589 |
|         | 4-7 yıl arası   | ,147                            | 24 | ,195  | ,963         | 24 | ,498 |
|         | 7-10 yıl arası  | ,125                            | 25 | ,200* | ,959         | 25 | ,404 |
|         | 10 yıl ve üzeri | ,149                            | 28 | ,113  | ,948         | 28 | ,182 |

4 düzeyde de gözlem sayısı 50 nin altında olduğu için Shapiro-Wilk Testi sonuçlarına bakılacaktır. Bu dört grubun p değeri 0.05 den büyük olduğundan normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir. Şimdi ANOVA testi için varyansların homojenlik testinin de (Levene Testi) yapılması gerekir.

**Tablo 3. 52. Deneyime göre Levene Testi sonuçları**

|        |   | Levene<br>Statistic | df1 | df2     | Sig. |
|--------|---|---------------------|-----|---------|------|
| Toplam | Based on Mean                           | 1,027               | 3   | 109     | ,383 |
|        | Based on Median                         | 1,031               | 3   | 109     | ,382 |
|        | Based on Median and<br>with adjusted df | 1,031               | 3   | 107,122 | ,382 |
|        | Based on trimmed mean                   | 1,033               | 3   | 109     | ,381 |

Levene testinde de 4 grubun p değerleri 0.05 den büyüktür yani varyanslar bakımından homojendir. Dolayısı ile ANOVA testinin yapılması uygundur.

**Tablo 3. 53. Deneyime göre ANOVA Testi sonuçları**

|                | Sum of Kares | df  | Mean Kare | F      | Sig. |
|----------------|--------------|-----|-----------|--------|------|
| Between Groups | 262,988      | 3   | 87,663    | 16,287 | ,000 |
| Within Groups  | 586,693      | 109 | 5,383     |        |      |
| Toplam         | 849,681      | 112 |           |        |      |

Deneyim düzeyi bakımından toplam puanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farkın nereden kaynaklandığını belirleyebilmek için aşağıda post-hoc testlerinden Bonferroni testi uygulanmıştır.

Tablo 3. 54. Deneyime göre Boferroni Testi sonuçları

| (I) Deneyim     | (J) Deneyim     | Ort. Farkı (I-J) | Std. Hata | p     | 95% GA   |          |
|-----------------|-----------------|------------------|-----------|-------|----------|----------|
|                 |                 |                  |           |       | En küçük | En büyük |
| Üç yıl ve altı  | 4-7 yıl arası   | -,444            | ,611      | 1,000 | -2,09    | 1,20     |
|                 | 7-10 yıl arası  | -2,531*          | ,604      | ,000  | -4,15    | -,91     |
|                 | 10 yıl ve üzeri | -3,647*          | ,585      | ,000  | -5,22    | -2,08    |
| 4-7 yıl arası   | üç yıl ve altı  | ,444             | ,611      | 1,000 | -1,20    | 2,09     |
|                 | 7-10 yıl arası  | -2,087*          | ,663      | ,013  | -3,87    | -,31     |
|                 | 10 yıl ve üzeri | -3,202*          | ,645      | ,000  | -4,94    | -1,47    |
| 7-10 yıl arası  | üç yıl ve altı  | 2,531*           | ,604      | ,000  | ,91      | 4,15     |
|                 | 4-7 yıl arası   | 2,087*           | ,663      | ,013  | ,31      | 3,87     |
|                 | 10 yıl ve üzeri | -1,116           | ,638      | ,500  | -2,83    | ,60      |
| 10 yıl ve üzeri | üç yıl ve altı  | 3,647*           | ,585      | ,000  | 2,08     | 5,22     |
|                 | 4-7 yıl arası   | 3,202*           | ,645      | ,000  | 1,47     | 4,94     |
|                 | 7-10 yıl arası  | 1,116            | ,638      | ,500  | -,60     | 2,83     |

Üç yıl ve altı ile 4-7 yıl arası deneyime sahip olan çalışanlar arasında performans sistemlerinin bilinirliği bakımından anlamlı bir fark bulunmamıştır. 7-10 yıl ve 10 yıl ve üzeri gruplar arasında da benzer olarak bir fark bulunmamıştır. Ancak ilk iki grup ile son iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu fark deneyimlilerin bilgi sahibinin daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada, performans yöntemlerinden en fazla ön plana çıkan ve en çok kullanılan yöntemlerin, çalışanların cinsiyet, görev türü, gelir durumu ve deneyimlerine göre bilinirlik düzeyleri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda;

1. Kuruma ve kurumun müşterileri ile ilişkilerine uygun performans modelinin seçilmesi, performansın en yüksek düzeyde ölçümü ve kullanımı için önem arz etmektedir.
2. Performans ölçüm modellerinin etkililiği ise daha çok performansı ölçülen çalışanların, o modele ilişkin bilgi düzeyleri ile orantılıdır. Bu nedenle, etkili modelin seçimi için, modellere yönelik olarak personelin bilgi düzeyinin ve bu bilgi düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya konması gerekir.
3. Mesleğin ilk yıllarından başlamak üzere personele Performans Yönetimi ve onu oluşturan alt bileşenlerin önemini ve yeni sistemler hakkında eğitim verilmesinin önemli olduğu görülmektedir.
4. Bayan çalışanların iş dünyasında daha aktif bir şekilde görev almalarını sağlanması ve kariyer planlamalarında pozitif ayrımcılık yapılması bayan çalışanların performans yönetimi ve onu oluşturan alt bileşenler hakkındaki bilgi düzeylerinin artmasını sağlayacaktır.
5. Yönetici pozisyonunda görev yapanların ise kurumun vizyonu doğrultusunda mevcut performans değerlendirme modelinin vizyona ulaşacak misyonda olmasını sağlaması ve çağın gerektirdiği kavramları içerisinde barındıracak şekilde mevcut sistemin güncelliğini sağlaması gerekir.
6. Yöneticilerin rekabetçi bir ortam yaratarak alt kademelerde bulunan personelin performans yönetimi faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlaması, değerlendirme ve geri besleme faaliyetlerine katılımlarını takip ve kontrol etmesi etkililiğin artmasını sağlayacaktır.

7. Sonuç olarak en uygun ya da en etkili performans ölçüm modeli şudur gibi bir ifade kullanmak yerine, en etkili ve verimli performans değerlendirme modeli, çalışanlar tarafından en fazla bilinen ve işletmeye en uygun olan yöntemdir denilebilir. Bu nedenle, işletmenin vizyonu doğrultusunda en uygun modelin incelenmesi yapılan faaliyetlerin ve projelerin etkililiğini de arttıracaktır.

## KAYNAKÇA

- Aamodt, M. (2011). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*
- Acar, A. C. (2007). *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Akal, Zühal; *İşletmeler Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, 7. Baskı, 2011.
- Akal, Zühal *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Milli Prodüktivite Yayınları, No:473, Ankara, 2002.
- Akal, Zuhul *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayınları, No:473, Ankara, 1992.
- Akgül, B. (2004). *İşletmelerde yeni performans ölçümleme sistemleri*. Muhasebe ve Finansman Dergisi (24), 73–82.
- Aldemir, M. Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, İzmir, Fakülteler Kitabevi, 2004.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource Management Practice*
- Aswathappa, K. (2005). *Human Resource And Personnel Management*
- Aycan, Zeynep *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği, İstanbul, 2000, s.15-17.
- Bakan, İsmail ve Kelleroğlu, Hakan, (2003), “Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F, C.10, S.2, ss.75-95.
- Baltaş, A. (2009). *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK*. İstanbul: Remzi Kitabevi



- Barutçugil, İsmet; Performans Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002.
- Baş, İ. M. ve Artar, A. (1991). İşletmelerde verimlilik yönetimi, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları
- Başat, H. (2010).Performans prizması, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Baştürk, Ceyhan; “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, <http://www.makalem.com.tr/>, 2003, s.1-24.
- Bayram, Levent; “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 derece performans değerlendirme”, Sayıştay Dergisi, <http://dergi.sayistay.gov.tr/>, Sayı:62, Temmuz-Eylül 2006, s. 47-65.
- Benligiray, S. (2009). Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4 (1), 167-197.
- Berktaş, B. (2001). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bhattacharyya, D. (2011). Performance Management Systems and Strategies
- Bilgin, Mehmet Hüseyin, (2001), “Küreselleşen Dünya da Modern İnsan Kaynaklarının Artan Önemi ve Performans Değerlendirme”, Prof. Dr. Arif Nemli’ye Armağan (Hakemli Dergi), İstanbul Üniversitesi Yayını: Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 39.Seri, ss. 207-220.
- Bilgin, Kamil Ufuk; “Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık “Performans Yönetimi”, Sayıştay Dergisi, Sayı:65 (145.yıl Özel Sayısı), Nisan-Haziran 2007, s. 53-87.
- Bingöl, Dursun; İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları, 7.Baskı, 2010.
- Bingöl, Dursun İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003.

- Bingöl, Dursun İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- Bingöl, Dursun, (1990), Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, No.676.
- Budak, G. (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları.
- Brown, S.; Blackmon, K.; Cousins, P.; Harvey, M. (2001). Operations management. Jordan Hill: Butterworth-Heinemann, 306–336.
- Bulut, Z. ‘İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler’, Mevzuat Dergisi, yıl:7, sayı: 79 2004.
- Coşkun, A. (2006). Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi, İstanbul: Literatür Yayınları
- Cuganesan, S. ve Donovan, J. (2011). Investigating the links between management control approaches and performance measurement systems. *Advances in Management Accounting* (19), 173–204.
- Çakmak, A. F. ve Biçer, İ. H. (2006). Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar. *İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(1): 3-14.
- Çalık, Temel, (2003), Performans Yönetimi, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çevik, H. Hüseyin ve Filiz, Orhan, (2008), “Polis Teşkilatında Bilgi Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, (Mart) Sayı 458, ss.165-184.
- Dessler, Gary; *Human Resource Management*, New Jersey, Pearson Education International, Ninth Edition, 2003.
- Doğan, Selen, Demiral, Özge; “Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi”, <http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/>, Cilt: 14, Sayı: 1, 2007, s. 209-230.

- Erbaşı, Ali; Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi, Konya, Nobel Yayınları, 2008.
- Erdemir, E. (2013). Performans Yönetimi. Benligiray, S. (Ed.), Performans Yönetiminin Önemi ve Özellikleri. (s.5-15).Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Erdoğan, Berrin Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler, G.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:27, Sayı:2, 1998.
- Erdoğan, İlhan, (1991), İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Ertuğrul, İrfan, (2004), “Akademik Performans Değerlendirmede Bulanık Mantık Yaklaşımı”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, No:1, ss. 155-159.
- Fındıkçı, İlhami, (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Göksel, Aykut; İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı: Teori-Uygulama-Model, Ankara, Nobel Yayınları, Genişletilmiş 2.Basım, 2013.
- Günsenin, Meriç Hedeflere Yönelik Performans Yönetimi, Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 1999.
- Gürüz, Demet ve Yaylacı, Gaye Özdemir, (2004), İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Güvenir, Nalan İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, 2000.
- Haşit, G. (2013). Performans Yönetimi. Benligiray, S. (Ed.), Performans Değerlendirme Yaklaşımları. (s.102-104). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Işığışık, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi. 7: 1-23.

- Kaplan, R., Norton, D. (2010). Strateji Haritaları.(Çev. Öztürk, Ş.). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım LTD. Şti.
- Karcioğlu, F. ve Öztürk, Ü. (2009). İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişki: İstanbul İlinde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 13(1): 343-366.
- Kaygusuz, S. Y.(2005). Yönetim muhasebesinin performans yönetimi fonksiyonunda geldiği son nokta: balanced scorecard. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 7 (1), 81–103.
- Kaynak, Tuğray, Ada Z., Atay İ., Uyargil C., Sadullah Ö., Acar A., Özçelik O., Dündar G., Uluhan R., İnsan Kaynakları Yönetimi, İ. Ü. İşletme Fak., 1998.
- Kaynak, Tuğray, Adal, Zeki, Ataay, İsmail, Uyargil, Cavide, Sadullah, Ömer, L., Acar, Acar, Ahmet Cevat, Özçelik, Oya, Dündar, Gönen ve Uluhan, Reha, (2000), 2.Baskı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını.
- Kestane, Doğan; “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, Maliye Dergisi, Sayı: 142, Ocak-Nisan 2003, s.126-144.
- Kök, Sabahat B, Halis, Muhsin; Kariyer Yönetimi, Ankara, Orion Yayınları, 2007.
- Micheli, P.; Mura, M.; Agliati, M. (2011). Exploring the roles of performance measurement systems in strategy implementetion: The case of a highly diversified group of firms. International Journal of Operations & Production Management 31 (10), 1115–1139.
- Mura, Ladislav; “Performance Of Human Resource Management in an Internationally Operating Company”, Serbian Journal of Management, Volume: 7, Issue: 1, September 2012, p. 115-129.

- Naktiyok, Atilhan; “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:21, Sayı:2, 2007, s.211-230.
- Örücü, Edip, Köseoğlu, M. Ali; İşletmelerde İş gören Performansını Değerlendirme: KİT’ler İçin Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi, Ankara, Gazi Kitabevi Yayınları, 2003.
- Özbay, Eyyüp M., Arslan, Hasan; “Günümüz Yönetim Anlayışında Takım Oyununun Önemi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 21, 2007, s. 293-304.
- Özer, M.Akif; 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Ankara, Nobel Yayınları, 2008.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım, Adana: Nobel Kitabevi.
- Özgen, Hüseyin, Öztürk, Azim ve Yalçın, Azmi, (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi,b Adana: Nobel Yayınları.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Adana, 2002, s.209.
- Packova, V. ve Karacsony, P. (2010). Business performance measurement and management.(Ed: Taticchi, P.), New York: Springer, s.241–250.
- Palmer, Margaret Performans Değerlendirmeleri, Çeviren; Doğan ŞAHİNER, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- Palmer, Margaret ve Winterss, Kenneth T., (1993), İnsan Kaynakları, İstanbul: Rota Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulamalı, Bursa: Alfa Aktuel
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2003). İşletme, Bursa: Furkan Ofset

- Sağır, H. (2006). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saruhan, Ş.C., Yıldız, M.L.; İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama, İstanbul, Beta Yayınları, 2012.
- Songur, H. Mehmet; Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Ankara, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, No:6, 1995.
- Şimşek, Muhittin, (2002), Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Şimşek, Şerif, Öge, H.S.; İnsan Kaynakları Yönetimi, Konya, Eğitim Akademi Yayınları, Genişletilmiş 4. Baskı, 2011.
- Tanış, V. N. ve Güner, M. (2008). Stratejik performans ölçmede dengeli sonuç kartı: bir sanayi işletmesinde uygulama. Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi 8 (25), 23-42.
- Uyargil, Cavide İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2008.
- Uyargil, Cavide, (1994), İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. Fakültesi Yayın No: 262, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:154.
- Uyargil, Cavide, Adal, Zeki, Ataay İ.Durak, Acar, A.Cevat, Özçelik, A.Oya, Dündar, Gönen, Sadullah, Ömer, Tüzüner, Lale; İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları, 5.Baskı, 2010.
- Ügeöz, P. (2003). Performans Değerlemesi ve Sorun Alanları. İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi. 3: 199-213.
- Vural, Beril A., Coşkun, Gül; Örgüt Kültürü, Ankara, Nobel Yayınları, 2007.

- Yege, P. (2007). Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Örnek Olay Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yılmaz, F. ve Ünsar, S. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 9(1): 35-57.
- Yüce, P. 360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Hayat Yayıncılık, 2003.
- Yüksel, Öznur, (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Üniversitesi Yayını.
- Yüncü, H.R, Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2002.
- Zaim, H. (2007). Competency Based Pay, A New Approach to Compensation Policy, Akademik Araştırmalar Dergisi. 9(32): 115-133.

## EKLER

### Ek.1. Anket Örneği

#### Değerli Banka Çalışanı

Bu anket çalışması, “**Performans Değerlendirme Modellerinin Etkililiğine İlişkin Bir Analiz**” isimli tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Sorulara, size en yakın olan cevabı verebilirsiniz. Lütfen tüm sorulara yanıt veriniz.

Bilimsel Çalışmamıza yapmış olduğunuz değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

#### Doğukan COŞKUN

#### Katılımcıya Ait Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:

(1 ) Kadın

( 2 ) Erkek

2. Bankadaki göreviniz:

(1) Servis görevlisi

(2) Servis yetkilisi

(3) Yönetmen yardımcısı

(4) Yönetmen

3. Öğrenim Durumunuz:

( 1) Ortaokul ve altı

(2 ) Lise

(3 ) Ön lisans

(4 ) Lisans

( 5 ) Lisansüstü

4. Gelir Düzeyiniz:

(1 ) 1600 TL ve altı

(2 ) 1601-2000 TL arası

(3 ) 2001-2500 TL arası

( 4) 2501 TL ve üzeri

5. Deneyiminiz:

(1 ) 3 yıl ve altı

(2 ) 4-7 yıl arası

(3) 7-10 yıl arası

(4 ) 10 yıl ve üzeri



6. Aşağıdaki performans ölçüm yöntemlerinden hangileri hakkında bilgi sahibisiniz?

|  | <b>Çok<br/>bilgi<br/>var (3)</b> | <b>Az bilgi<br/>var(2)</b> | <b>Bilmiy<br/>o<br/>rum(1)</b> |
|--|----------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Grafik Skalaları                                     |                                  |                            |                                |
| Karşılaştırma yöntemleri                             |                                  |                            |                                |
| Zorunlu dağılım yöntemi                              |                                  |                            |                                |
| Zorunlu seçim yöntemi                                |                                  |                            |                                |
| Kritik olay yöntemi                                  |                                  |                            |                                |
| Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi                   |                                  |                            |                                |
| Davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemi |                                  |                            |                                |
| Sonuçlara göre değerlendirme                         |                                  |                            |                                |
| Takıma dayalı değerlendirme                          |                                  |                            |                                |
| 360 derece değerlendirme                             |                                  |                            |                                |

7. Sizce aşağıdaki performans değerlendirme sistemlerinin etkinliği ne düzeydedir (1=çok az etkili; 5=çok fazla etkili)

|  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Grafik Skalaları                                     | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| Karşılaştırma yöntemleri                             | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| Zorunlu dağılım yöntemi                              | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| Zorunlu seçim yöntemi                                | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| Kritik olay yöntemi                                  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi                   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| Davranışsal temellerle dayalı derecelendirme yöntemi | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| Sonuçlara göre değerlendirme                         | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| Takıma dayalı değerlendirme                          | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| 360 derece değerlendirme                             | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |

8. Bankanızda hangi performans değerlendirme sistemi kullanılmaktadır?

.....

9. Performans değerlendirme sistemine güveniyor musunuz?

( 1 ) Evet

( 0 ) Hayır:.....

10. Sizce etkili bir performans değerlendirme sisteminin en temel özelliği hangisi olmalıdır?

( 1 ) Adil olmalıdır

( 2 ) Sonuçları uygulanabilir olmalıdır

( 3 ) Kapsamlı olmalıdır

( 4 ) Diğer: .....