

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN KIYASLANMASI:
SEKTÖREL BAZDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Osman FİDAN

GAZİANTEP-2016

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN KIYASLANMASI:
SEKTÖREL BAZDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OSMAN FİDAN

DANIŞMAN: DOÇ. DR. İBRAHİM SANİ MERT

GAZİANTEP-2016

KABUL VE ONAY

Osman FİDAN tarafından hazırlanan “**PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN KİYASLANMASI: SEKTÖREL BAZDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI**” başlıklı bu çalışma 31.08.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. İbrahim Sani MERT

(Başkan)

Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE

(Üye)

Y.Doç.Dr. Mehmet AYTEKİN

(Üye)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım. / /

Doç. Dr. Mazlum ÇELİK
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Kıyaslanması: Sektörel Bazda Bir Alan Araştırması” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

.../.../.....

Osman FİDAN



ÖNSÖZ

İşletmeler günümüzde sınırsız rekabet ve hızla gelişen teknoloji, ekonomik koşullardan dolayı yaşamlarını sürdürebilmek için yüksek kaliteli ürünleri rakip işletmelerden daha düşük maliyetle ve daha hızlı olarak pazara sunabilmeleri gerekmektedir. Günümüz dünyasında Bilgi, Sermaye, Üretim Araçlarına ulaşmak zor değil ama, farkı İnsan Kaynağı ortaya çıkarmaktadır. Budan ötürü İşletmeler, artan rekabet koşullarına ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için, performans ölçüm sistemlerinin tasarımını da yeniden değerlendirmektedirler.

Yüksek lisans eğitimim süresince deneyimlerini ve bilgi birikimlerini paylaşarak, beni pek çok konuda aydınlatan, çalışmanın planlanmasını, yürütülmesini yönlendiren ve her aşamada bana destek olan, her konuda yardım ve desteklerini gördüğüm, bana sabırla yol gösteren, değerli danışmanım Doç. Dr. İbrahim Sani MERT hocama sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

GAZİANTEP-2016

Osman FİDAN

ÖZET

Performansın değerlendirilmesi, insan kaynakları fonksiyonlarından birisi olmasına rağmen, halen organizasyonlarda performansın değerlendirilme sisteminden beklenen faydanın tam olarak elde edildiği söylenemez. Buna neden olan faktörler arasında, çalışanların performansın değerlendirilme sisteminin etkinliğine yönelik algılarının yeterince araştırılmaması gösterilebilir.

Bu kapsamda yapılan bu araştırmanın amacı; performans değerlendirme yöntemlerinin bir biriyle kıyaslanmasıdır. Bu maksatla, performans değerlendirme yöntemleri yöntemleri (sıralama, zorunlu dağılım, grafik ölçüm, kontrol listesi, zorunlu seçim, kompozisyon, 360 derece değerlendirme, kritik olay, hedeflere göre değerlendirme, değerlendirme merkezi, takım bazlı performans değerlendirme yöntemleri) sektörel bazda Hatay İlindeki 80 farklı firmadan 100 işgörene uygulanan anketle kullanım sıklığı, performans ve potansiyeli ölçümleri; birey, departman ve organizasyon için kullanılan en uygun performans değerlendirme yöntemi ile etkinliği açısından değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin algıları açısından; hedeflere göre değerlendirme, 360 derece değerlendirme ve takım bazlı performans değerlendirme yöntemi en uygun olarak tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Sektör, Performans Değerlendirme, Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme Yöntemleri

ABSTRACT

Although the evaluation of performance is one of the human resources function, still it can not be fully achieved the expected benefits from the performance evaluation system in organization. Among the factors that cause it, the perception of employee performance evaluation system for efficiency not sufficiently investigated.

The aim of this research, carried out in this context, is comparison of performance evaluation methods with each other. For this purpose, performance evaluation methods (sorting, forced distribution, graphical rating scale, checklist, forced choice, composition, critical incidents 360-degree feedback, assessment centers, management by objectives, team based performans) were compared with each other on a sectoral basis, on a sample including 100 employees from 80 different companies in Hatay in terms of their frequency of use, performance and potential measurement capabilities and also individual, department and organizational levels releveancy. According to findings of the study, optimal performance evaluation methods has been identified as management by objectives, 360-degree feedback and team based performance appraisal.

Keywords: Sector, Performance Evaluation, Performance Management, Performance Evaluation Methods

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

GİRİŞ.....	1
1.1. Performansın Tanımı.....	1
1.2. Performansı Değerlendirmenin Tanımı	1
1.3. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	2
1.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	3
1.5. Performans Değerlendirmesinin İşlevi ve Yararları.....	4
1.5.1. İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi.....	6
1.5.2. Eğitim Programlarının, Politikalarının Değerlendirilmesi	6
1.5.3. İşgörenleri Seçme Sürecinin Geçerliliği	6
1.6. Performans Değerlendirmede Hazırlık Çalışmaları	6
1.6.1. İş Analizi.....	6
1.6.2. Değerlemecilerin Saptanması ve Eğitimi	7
1.6.3. Değerleme Dönemlerinin Belirlenmesi.....	8
1.6.4. Yönetici ve Çalışanların Bilgilendirilmesi.....	8
1.7. Performans Yönetim Sistemi.....	8
1.7.1. Performans Yönetimi Sisteminde Hedef Belirleme.....	9
1.7.2. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları.....	10
1.7.3. Performans Yönetim Sistemi Kullanım Alanları	11
1.7.3.1. Stratejik Planlama.....	11
1.7.3.2. Personel Planlama	11
1.7.3.3. Ücret Yönetimi.....	11
1.7.3.4. Kariyer Geliştirme Sistemi	12

1.7.3.5. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar	12
1.7.3.5.1. Rotasyon.....	12
1.7.3.5.2. İş Genişletilmesi.....	12
1.7.3.5.3. İş Zenginleştirme	13

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

2.1. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri.....	17
2.2. Sıralama Yöntemleri	18
2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	20
2.4. Grafik Ölçüm Yöntemi	21
2.5. Kontrol Listesi Yöntemi.....	21
2.6. Zorunlu Seçim Yöntemi.....	23
2.7. Kompozisyon Yöntemi (Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler).....	24
2.8. 360 Derece Değerleme Yöntemi	25
2.9. Kritik Olay Yöntemi	27
2.10. Hedeflere Göre Değerlendirme	28
2.11. Değerlendirme Merkezleri	29
2.12. Takım Bazlı Performans Değerlendirme	30
2.13. Çağdaş Değerleme Yöntemleri.....	31
2.13.1. İş Planlaması ve Değerleme	31
2.13.2. Başarı Değerlemede Geliştirici Yaklaşım	31
2.13.3. 360 Derece Değerleme	31
2.13.3.1. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sistemi	32
2.13.3.2. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sisteminin Özellikleri	33
2.13.3.3. Değerlendirme Sürecinin İşleyişi	33
2.13.3.4. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sisteminin Uygulanmasının Avantaj ve Dezavantajları	33
2.13.4. Smart Tekniği	35
2.13.5. Performans Geri Bildirimi	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, YÖNTEMİ, KISITLARI

3.1. Araştırmanın Amacı	36
-------------------------------	----

3.2. Araştırmanın Kapsamı	37
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	37
3.4. Araştırmanın Kısıtları	37

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SEKTÖREL BAZDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME

4.1. Evren ve Örneklem	39
4.2. Veri Toplanması Ve Analizi	39
4.3. Görüşme Sorularının Belirlenmesi	39
4.4. Bulgular	40
4.4.1. Araştırmaya Katılımcıların Demografik Özellikleri	40
4.4.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Katılımcının Şirket Üyelerinin Performansları.....	44
4.4.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Katılımcının Şirket Üyelerinin Potansiyelleri	46
4.4.4. Performans Değerlendirme Yönteminin Bireysel Değerlendirmeye Etkisi.....	48
4.4.5. Performans Değerlendirme Yönteminin Departman Değerlendirmeye Etkisi ...	50
4.4.6. Performans Değerlendirme Yönteminin Organizasyon Değerlendirmeye Etkisi.....	52
4.4.7. Performans Değerlendirme Yöntemi Çalışılan Departman.....	53
4.4.8. Performans Değerlendirme Yöntemi Çalışılan Firma Sektör	54
4.4.9. Tecrübe Edilen Performans Değerlendirme Yöntemi	55
4.4.10. Performans Değerlendirme Yönteminde Günümüzde Uygulanan Performanslar	56
4.4.11. Performans Değerlendirme Yöntemine Yönelik Maddeler	57
4.4.12. Geçerlik ve Güvenilirliğe İlişkin Test.....	58
SONUÇ VE ÖNERİLER	65
EK 1: ANKET FORMU	72
KAYNAKÇA	76
ÖZGEÇMİŞ.....	82

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: İş Analizinin Toplam Ücretin Belirlenmesindeki Rolü.....	7
Tablo 2: Performans Değerlendirme Araştırmaları	14
Tablo 3: Basit Sıralama Yöntemi	19
Tablo 4: Grafik Dereceleme Yöntemini Gösteren Form	21
Tablo 5: Kontrol Listesi Form Örneği.....	22
Tablo 6: Zorunlu Tercih Yöntemi Form Örneği.....	24
Tablo 7: Kritik Olay Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formu	28
Tablo 8: Araştırmaya Katılımcıların Demografik Özellikleri	40
Tablo 9: Katılımcının Şirket Üyelerinin Performansları Görüşü	44
Tablo 10: Katılımcının Şirket Üyelerinin Potansiyelleri Görüşü	46
Tablo 11: Bireysel Değerlendirmeye Etkisi	48
Tablo 12: Departman Değerlendirmeye Etkisi.....	50
Tablo 13: Organizasyon Değerlendirmeye Etkisi	52
Tablo 14: Çalışılan Departman ve Frekans Yüzde İlişkisi	53
Tablo 15: Çalışılan Firmanın Sektörü ve Frekans Yüzde İlişkisi.....	54
Tablo 16: Performans Değerlendirme Yönteminin Tecrübe Edilmesi.....	55
Tablo 17: Günümüzde Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemi	56
Tablo 18: Performans Değerlendirme Yöntemine Yönelik Maddeler ve Frekans İlişkisi	57
Tablo 19.1: PDS Çıktıları Ölçeğinin Faktör Analiz Sonuçları ve Güvenilirlik Değerleri.....	58
Tablo 19.2: PDS Sistemi Ölçekteki Her Bir Sorunun Güvenirlğe Olan Katkısı	59
Tablo 20: Ölçeğin Toplanabilirliğine ilişkin Tukey's Test for Nonadditivity Testi	61
Tablo 21: Ankette (0 Bölüm) Sektör Bazında	62
Tablo 22: Sektöre Göre Yöntem.....	63
Tablo 23: Çeşitli Sektörlere Göre Performans Değerlendirme Yöntemi.....	64
Tablo 24: Sektörel bazda En etkili PDS yöntemleri.....	68
Tablo 25: Sektör, Potansiyel, Birey, Departman, Organizasyon	70

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Hedef Belirleme Süreci	9
Şekil 2: Hedef Belirleme ve Bütünlük Sağlama Döngüsü.....	10



BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

GİRİŞ

1.1. Performansın Tanımı

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 1990: 1).

Performansın değerlendirilmesi; personelin işteki başarı düzeyinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen ve çoğunlukla işgörene önceden belirlenmiş ve tanımlanmış birtakım faktörlere göre pekiyi, iyi, orta, zayıf gibi sıfatlar ya da rakamsal puanlar takdir edilerek yapılan işlemlerdir. Performans değerlendirme, kurumdaki görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini bir bütün olarak gözden geçirmektir (Yıldız, 2003:2).

İşözenlerin maaş-ücret, terfi, işe son verme, deneme, transfer ve diğer iş aşamalarında yöneticinin karar vermesinde temel oluşturmaktadır. İşçinin motivasyonu, yeteneklerinin gelişimi ve gelecekteki performansının artması, geçmişteki performansının dönütü ile gerçekleşir. Gerçekte dönüt sonuçta kazanılanların başlangıçla karşılaştırılmasıdır. Günümüz organizasyonlarında strateji belirlemek için performansın değerlendirmesinin sürekli yapıp işgörenin değişken performans değerleri periyodik aralıklarla kaydedilir. Bunlara bakarak işgörenin gelecekteki performansı ve gelişimi izlenir (Akyos, 1992 : 273-274).

Günümüz işletmelerinde başarı birçok faktör belirleyici olsa da ağırlıklı olarak işletme fonksiyonlarını yerine getiren personelin göstereceği performans önem kazanmaktadır (Ünal, 1998: 130).

1.2. Performansı Değerlendirmenin Tanımı

“Görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir”. Performans, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanır, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir. Performansın değerlendirilmesi; bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi seviyeye ulaşabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatılmasıdır (Helvacı, 2002: 156-159).

Performansın değerlendirilmesi, işlevsel açıdan ise görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması oranıdır (Bingöl, 1997: 216). Genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirten bir kavramdır performansın değerlendirme. Bir başka deyişle performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün o işle amaçlanan

hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin neyi sağlayabildiğinin nitel ya da nicel anlatımıdır. Belirli bir zaman dilimi içinde elde edilen sonuç, mutlak ya da görel olarak açıklanabilir. Örneğin, bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki yeri, bir üretim birimindeki üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi (Benligiray, 1999: 5).

Bir firmanın performansı; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Değerlendirme, ölçme sonuçlarını belirli bir ölçüt sistemine dayanarak, ölçülen nitelik hakkında bir değer yargısına varma süreci olarak tanımlanabilir (Eraslan, 2005: 95). Performansın değerlendirilmesi, “bir kişinin işindeki başarısına ilişkin değerinin takdir edilme süreci” veya çalışanların görevleriyle ilgili olarak bireysel özelliklerinin, gösterdikleri çabanın ve elde ettikleri sonuçların belirli bir plan çerçevesinde ve belirli ölçütler yardımıyla sistematik olarak saptanması, belirli yargılara varılması işlemidir (İbicioğlu, 2001: 33).

Başka bir tanıma göre “bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarı davranışlarını gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa onu geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur (Erdoğan, 1991: 68).” Performans değerlendirme çalışanların iş konusunda yeteneklerini geliştirerek, bireysel ve takım bazında çalışanların performansını arttırarak işletmelere sürekli başarı sağlamak için stratejik ve entegre bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Armstrong, 2006: 146).

İşgörenlerin çalışma sonuçlarını iyileştirmek için performans verilerini toplama ve yayma işlemlerini kapsar. Performansın değerlendirilmesi, bireylere ve çalışma gruplarına performans geri bildirimini (dönüt) sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin temelidir. Performansın değerlendirilme, çalışmayla ilgili başarıları, güçlü yönleri ve başarısızlıkları ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir süreçtir. Aynı zamanda, mesleki geliştirme danışmanlığı, şirkette insan kaynaklarının çeşitliliği ve güçlü yönleri hakkında bilgi sağlar ve bu süreçte işgören performansını geliştirmede ödülleri kullanır (Helvacı, 2002: 158).

Daha genel bir ifadeyle, işletmede çalışan yöneticilerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, fazlalıklarının, yeterliliklerinin ve yetersizliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Yöneticilerinin hem kendilerini gözden geçirmeleri hem de işletmede çalışan meslektaşları tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, buldukları statünün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Bireylerin performansının değerlendirilmesi aynı zamanda işletmenin bir bütün olarak performansının ortaya konmasına da yardımcı olmaktadır (Saruhan, 2004: 331).

1.3. Performans Değerlendirmenin Önemi

İşletmelerinde başarı, birçok faktör belirleyici olsa da ağırlıklı olarak işletme fonksiyonlarının yerine getiren personelin göstereceği performansa bağlı olmaktadır (Tekin, 1999: 43). Performansın değerlendirilmesi asıl olarak bireyi odak noktası olarak seçmektedir. Örgütte değerlendirme insan

unsurlarıyla baslar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insanla sona erer. Birey örgüt uyumsuzluğu örgütün çalışmasını anında bozabileceğine, etkinliği hemen azaltabileceğine göre bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan performans değerlendirilmesi de bu açıdan ne denli önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilir (Kelleroglu, 2003: 3). Performans Değerleme, çalışanın tanımlanmış olan görevi belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi olarak da ifade edilebilir (Fındıkçı, 2000: 298).

1.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Modern yönetim anlayışında, işgücü maddi ve manevi olmayan yollarla daha verimli çalışmaya yöneltilmektedir (Akal, 1990: 92).

Performansın değerlendirilme yapmak istememizin temel amacı kuşkusuz örgütsel amaçlarımızın her seviyedeki yönetici ve çalışanlarımız tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesini ortaya çıkarmaktır. Buradan alınacak geri besleme bilgisi, sistemdeki aksaklıkları zamanında tespit edip giderebilme imkânı verecektir. Bu döngü sürekli iyileşmeyi gerçekleştirebilmenin de teminatı olacaktır (Canman, 2000: 138).

Performansın değerlendirilmesinin yapılmasının iki amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performansın değerlendirilmesinden elde edilen bilgilere dayanmaktadır. İkinci amaç ise, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır (Paksoy, 2006: 60) . Performansın değerlendirilmenin çalışanlar ve işletme açısından çeşitli amaçları bulunmaktadır.

İyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performansın değerlendirilme sürecinin diğer amaçları da şu şekilde sıralanabilir (Cavide, 2008: 4 Akt; Paksoy, 2006):

- Çalışanların eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak,
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirmek,
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanların durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek,
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek,
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi ve anlayışı arttırmak,
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını arttırmak,
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini arttırmak,
- Çalışanların performanslarına göre kadrolama sürecindeki eksiklikleri ve yetersizlikleri belirlemek,
- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek,
- Geribildirim yoluyla çalışanları motive etmek.

1.5. Performans Değerlendirmesinin İşlevi ve Yararları

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli unsurlarından birini oluşturan performansın değerlendirilmesinin birçok yararı bulunmaktadır. Performansın değerlendirilmesi çalışan seçiminden eğitim ve gelişimine kadar geniş bir alanda kullanıma sahiptir. Performans değerlendirilmesi döngüsel bir süreci ifade etmektedir. Nerede başladığı ve nerede bittiği tam olarak belli olmayan ancak sürekli ve her zaman devam eden bir olayı ifade etmektedir (Çevik, 2001: 36).

Performansın değerlendirilmesi, hem çalışana hem de kuruma hizmet etmektedir. Çalışan için mükemmel bir iletişim aracıdır. Kurum için yöneticilere çalışanların değerlendirilmesinde tam ve doğru kriterleri tanımlamayı sağlamaktadır (Gonzales, 2005: 15'den Akt; Kılıç, 2011). Performansın değerlendirilmesinden beklenen temel fayda kamusal mal ve hizmetlerin kalitesinin artırılmasıdır. Öncelikle iyi ve kötü performans ortaya konulmaktadır. Bireysel performans değerlendirilmesiyle, bireylerin kurum performansına katkıları görülmektedir. Değerlendirme sonuçları, bireylerin yaptıkları işi algılaması ve kurumun ne beklediğini görebilmelerine ve kendi kendilerine ilerleme kaydetmelerine yardımcı olmaktadır (Yenice, 2006: 58-59).

OECD'ye göre performansın değerlendirilmesi hesap verilebilirliği yükseltmek için önemli bir araçtır. Performans değerlendirilmesi hizmetin sunulmasındaki etkinliğin ve etkililiğin nasıl olduğu hakkında bilgi vermektedir (Greiling, 2005: 551-567'den Akt; Kılıç, 2011).

Bunun yanında performansın değerlendirilme, performansın özellikle nerelerde güçlü ve zayıf olduğunu göstermektedir. Performansın değerlendirilme kaynakların paylaşımına, seçim, eğitim, yerleştirme ve yükseltme prosedürleri ile gerçek ihtiyaca göre planlamasına izin verir. Çalışanlar arasında adil bir iş yükü dağılımına yardımcı olur (Marx, 2008'den Akt; Kılıç, 2011). Performansın değerlendirilmesi, kuruma karşı ayrımcılıkla ilgili şikâyetlere yasal bir koruma sağlar. Performans değerlendirmeleri ile ortalamanın üstünde ve altındaki çalışanlar ayırt edilebilir (Rash, 2004: 412'den Akt; Kılıç, 2011).

Çalışanların değerlendirilmesi, terfilerde ve ücret ayarlamalarında yararlı olmaktadır. Çalışanın moralini yükseltmektedir. Çünkü insanlar performanslarındaki düşüklük ve yükseklikleri bilmek istemektedirler. Performansın değerlendirilmesi, yöneticiler ve üstler için bir enstrümandır. Kurumun ihtiyaçlarını belirlemede ve eğitim ihtiyaçlarında kullanılmaktadır. Bireyin, iş performansının kalitesi kontrol edildiğinde performansın değerlendirilmesi tercih edilen bir araçtır. İdeal olarak performansın değerlendirilmesi işi, uygun kriterlerde karar verme sürecine odaklanan bir mercektir. Performansın değerlendirilmesi, işe yeni alınanların deneme sürecinde, personelin denetiminde, ücret düzenlemelerinde, personel eğitimi ve geliştirilmesinde ve iş değişimlerinde sorunların çözümlenmesinde kolaylık sağlamaktadır (Filiz, 2008: 56). Performansın değerlendirilmesi ile kurum çalışanla yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini görebilmektedir. Çalışanın başarısını daha önceden yapılmış olan iş tanımlamalarındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığını görmekte ve çalışanın kariyer planlama düzeyini belirlemeye yardımcı olmaktadır (Aslantaş, 2004: 54).

Performansın değerlendirmesi, çalışanların ne yaptıklarının değerlendirilmesi yanında kendilerini geliştirme, yetersiz yeteneklerine odaklaşma, gelecek performanslarını geliştirme imkânı sunmaktadır. Performansın değerlendirilmesinin geri bildiriyle, yönetim arasında iletişim oluşmaktadır. Etkili bir performansın geri bildiri ile hem çalışanlar bilgilendirilmiş ve motive edilmiş olmakta hem de çalışan ile yönetici arasında iletişim geliştirilmektedir. Etkili performansın değerlendirilme, çalışanlarına ve yöneticilere bireysel ve kurumsal başarıları yükseltme imkânı sağlamaktadır. Performansın değerlendirilmeleri yöneticilere yararlı ve yararlı olmayan performansın ayırt etmekte yardımcı olur. Çalışanlara başarılı olmaları için neye ihtiyaçları olduğunu göstermektedir. Performansın değerlendirilmeleri aynı zamanda, Őeffaflıęı getirmekte ve hesap verebilirliğin Őekillendirilmesinin güzel bir yolunu teşkil etmektedir (Bruijn, 2002: 581'den Akt; Paksoy, 2006).

Performansın değerlendirmenin yararları, sistemden etkilenenler açısından değerlendirildiğinde Şu başlıklar karşımıza çıkmaktadır.

Kurum Açısından Yararları: Performansın değerlendirilmesi kurum açısından, verimlilik, hizmet kalitesi, planlama konularında kurumun hedeflere ne kadar yaklaşabildiğinin ortaya konulmasında yarar sağlar. Ayrıca değerlendirme sonuçlarına dayanarak kurumun insan kaynağının ödüllendirilmesi, cezalandırılması, iş araç ve gereçleri ile iş yöntemlerinin gözden geçirilmesine imkân sağlamaktadır (Bilgin, 2004: 61). Bununla birlikte kurumun etkinliği ve karlılığı artar. Hizmet ve üretim kalitesi gelişir. Eğitim ihtiyaı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir. İnsan kaynaklarını planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir (Uyargil, 2008: 13). Kurumun vizyon ve stratejilerine göre belirlenen kurum hedeflerinin, bölümlere ve çalışanlara ulaştırılması ve entegrasyonu sağlanmaktadır (Işığiok, 2008: 44).

Yöneticiler Açısından Yararları: Performansın değerlendirilmesi, yöneticilere çalışanları ile daha iyi bir iletişim kurma imkânı verir. Çalışanların güçlü ve gelişmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin tespit edilmesini sağlamaktadır. Yöneticiler çalışanlarını yakından tanıdıķa üst yönetimin ihtiyaç duyduğu vasıflı personeli tespit etme ve geliştirme imkânı elde etmektedirler (Ko, 2007: 26'dan Akt; Paksoy, 2006). Yöneticilere yükseltme kararlarını almada ve yeni görevler için uygun personeli tespit etmede imkân sağlar (Barutçugil, 2002: 182). Ayrıca, performansın değerlendirilmesi ile yöneticiler kendi güçlü ve zayıf yönlerini görürler, yetki devri kolaylaşır ve yönetsel becerilerde olumlu gelişme sağlanır (Bilgin, 2004: 61).

Çalışanlar Açısından Yararları: Performansın değerlendirilmesi ile çalışanlar üstlerinin kendilerinden neler bekleediklerini öğrenirler. Çalışanlar kurumda üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar (Uyargil, 2008: 12). alışan açısından önemli yararlarından biri, çalışan insan kaynağı ile çalışmayan insan kaynağının yönetim tarafından bilinmesidir. Çünkü alışanların beklelediği en önemli fayda başarılı ve başarısız çalışanların yönetimce gözlemleniyor olmasıdır (Bilgin, 2004: 62).

1.5.1. İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi

Yöneticiler eğitim odaklı performansın değerlendirilmesi ile işgörenleri tanımlayarak, işgörenlerin veya kurumunun eğitime gereksinim duyup duymadığını belirleme olanağı elde eder. Buna ek olarak, değerlendirmeler, kariyer amaçları veya uzun dönemli planların oluşumuna destek sağlamada kullanılabilir (Paksoy, 2006: 46).

1.5.2. Eğitim Programlarının, Politikalarının Değerlendirilmesi

Eğitim öncesi ve sonrası işgörenlerin değerlendirilmeleri eğitim programının etkililiğini ortaya çıkarır. Performans değerlendirmeler bu amaçla eğitim programlarının etkililiğini ölçmede kullanılmaktadır. Değerlendirme esnasında yöneticiler ve işgörenler, özel politikalar ve programlarla ilgili problemleri tartışma fırsatı bulur. Yöneticiler, işgörenlerden politika ve programların tasarlandığı gibi çalışıp çalışmadığını öğrenebilir. Bu nedenle bu tür bir değerlendirme yeni politikaların son test işlevini de gerçekleştirmiş olur (Işık, 2012: 13).

1.5.3. İşgörenleri Seçme Sürecinin Geçerliliği

Örgüte eleman alındıktan bir süre sonra seçilen işgörenlerin göreve ilişkin performansını ortaya çıkarmakla seçim sisteminin etkililiğini ortaya koymada performans değerlendirmeler bir fırsat sağlar. Seçme sisteminin etkili çalışıp çalışmadığını belirlemek için yapılan tahminler test edilmiş olur. Örneğin, performans değerlendirmeler, en son alınan işgörenlerin görevlerini çok iyi yapmadıklarını ortaya çıkarabilir, bu yöneticilere seçim sisteminin doğru bir biçimde çalışmadığının bir kanıtı olabilir. Performans değerlendirmeler aynı zamanda işgöreni seçmede adil kararlar alınmasını sağlar, seçim yöntemlerinin tahmini geçerliliğini ortaya çıkarmada yardımcı olur (Işık, 2012: 13).

1.6. Performans Değerlendirmede Hazırlık Çalışmaları

Örgütlerde sağlıklı bir performansın değerlendirilme sisteminin hayata geçirilebilmesi için uygulama aşamasından önce hazırlık çalışmalarının mutlak suretle yapılması gereklidir. İş analizlerinin yapılması, görev tanımlarının belirlenmesi, değerlemecilerin saptanması ve eğitilmesi, değerlendirme dönemlerinin belirlenmesi ve söz konusu sistem ile ilgili olarak yönetici ve çalışanlara bilgi verilmesi, değerlemeye tabi tutulanların çalışanların nesnel yargılardan uzak, objektif verilere dayalı değerlendirilebilmeleri, sistemin doğru ve amacına uygun bir şekilde uygulanabilmesi için hayati önem taşımaktadır (Çiftçi, 2010: 26).

1.6.1. İş Analizi

İş analizi, iş görevlerinin, kişilere verilen yetkilerin, işin gerektirdiği becerilerin, çalışma şartlarının, işin niçin ve nasıl yapıldığı ile ilgili bilgilerin araştırıldığı bir süreçtir. Söz konusu süreç, görüşme, soruşturma, anket ve benzeri araştırma yöntemleri ile yürütülür. İş analizi ve iş tanıtımı çalışmaları özellikle performansın değerlendirilmesinde önemli bir rol oynar. İş analizi ile benzer işleri yapan her çalışanın ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirleyen kesin standartlar ortaya konulmaktadır.

İşin gerektirdiği çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe çalışanın yetenek ve başarısı saptanamaz. İyi bir iş analizi, işlerin incelenmesiyle başlar. Analiz, organizasyonun kendisinin, felsefesinin, görev ve amaçlarının ve her birimin organizasyon içindeki stratejik rolünün iyice anlaşılmasıyla başlamalı ve bu doğrultuda sürdürülmelidir. İş analizi tek başına hiçbir anlam ifade etmez; organizasyonun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunduğu ölçüde bir anlamı vardır. Dolayısı ile iş analizi programının doğasını ve sınırlarını, bu analizden elde edilen bilginin kullanım amacı belirler. Örneğin objektif verilere dayalı yapılan bir iş analizi, performansın değerlendirilmesi ile bütünlük oluşturarak söz konusu iş için ücreti belirleyecektir (Barutçugil, 2002: 183).

Tablo 1: İş Analizinin Toplam Ücretin Belirlenmesindeki Rolü

İş Analizi	Performans Değerlemesi
İşin Toplam Ücreti= İşin Gerektirdiği	İşin yapılma düzeyine
Yeteneklere Göre	Ücret

Kaynak: İsmet Barutçugil, Performans Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s.183

Performans değerlendirmenin objektif bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için hazırlık çalışmalarının en önemli evresini oluşturan iş analizi, yerinde faktörler tespit edildiğinde amacına uygun yapılmış olur. Bu aşamada her bir çalışan kademesi için farklı faktörler kullanılmalıdır (Çiftçi, 2010: 28).

- Faktör seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda çalışan davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Faktörler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Faktör sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Doğru faktörlerin belirlenmesi ile yapılan iş analizleri sonucunda elde edilen veriler iş analizi bilgi formuna kaydedilir. Bilgi formunda, yapılan iş, bu iş için gereken bilgi ve beceriler, deneyim, işi yapan kişinin organizasyon içindeki konumu, unvanı gibi kategoriler yer alır. Söz konusu süreçte en güvenilir ve doğru bilgiler, yapılan işin nitelik ve niceliğinden sorumlu olması sebebiyle genellikle ilk amirinden elde edilir. Yapılan analiz sonunda performansın değerlendirilme kriterlerinin belirlenmesinde de önemli bir yere sahip olan görev tanımları ortaya çıkar (Barutçugil, 2002: 184).

1.6.2. Değerlemecilerin Saptanması ve Eğitimi

Değerlemecilerin, performanslarını değerlendirecekleri kişilere karşı objektif davranmalarını önlemenin tek yolu elbette dışarıdan uzmanların değerleyici olarak tayin edilmesi değildir. Performansın değerlendirilmesi sisteminin sorunsuz ve amacına uygun bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için değerleyicilere bu konuda eğitim vermek gerekir. Bu aşamada, değerlemeyi

yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin faktörler ve dereceler tanıtılır. Kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme fişlerinin doldurulması öğretilir. Değerlemeye tabi tutulacak çalışanlara karşı iyi davranmanın, onların güvenini kazanmanın ve ortak anlayışı sağlamanın önemi öğretilmeye çalışılır (Çiftçi, 2010: 30).

1.6.3. Değerleme Dönemlerinin Belirlenmesi

Performansın değerlendirilmesi dönemleri, her örgütte farklılık gösterebilmektedir. Genellikle tercih edilen, değerlendirmenin yılda bir ya da iki kez yapılmasıdır. Günümüz koşullarında faaliyet gösteren şirketleri ve çalışanlarını göz önünde bulundurduğumuzda değerlendirme aralıklarının çok kısa tutulmamasının çeşitli sebepleri olduğunu söylemek mümkündür. Çağdaş örgütleri yönetenlerin zamanı sınırlı ve değerlidir. Performansın değerlendirilmeleri ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın dönemlere sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarına da önemli değişiklikler getirmez. Sık sık yapılan değerlendirmeler, çalışanların üzerinde baskı yaratabilir. Tüm bu faktörler dikkate alındığında sık aralıklarla yapılan performans değerlendirmenin sistemi amacından uzaklaştırabileceği gibi, verimliliği de düşürecektir. Yılda ya da altı ayda bir kez performansın değerlendirilmesi yapılması, örgütlerin sistemden beklentilerini daha doğru bir biçimde karşılamakta ve sık aralıklarla gerçekleştirilen değerlendirmenin doğurduğu zaman kaybı, çalışanların sürekli denetlendiklerini ve kendilerini baskı altında hissetmeleri gibi olumsuz sonuçları ortadan kaldırmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997:174).

1.6.4. Yönetici ve Çalışanların Bilgilendirilmesi

Her konuda olduğu gibi performansın değerlendirilme sisteminde de hedeflenen başarıyı elde edebilmek için, uygulamanın örgüt içerisinde yer alan yönetici ve çalışanlara doğru bir şekilde aktarılması gerekmektedir. Doğru bilgi paylaşımı için de örgüt içi iletişimin iyi ve anlaşılabilir olması yadsınamaz bir gerçektir. Performansın değerlendirmesinin başarıyla uygulanmasında üst yönetimin büyük rolü vardır. Yönetimin bu rolü üstlenebilmesi için değerlendirmenin önemini kavramış ve gerekliliğine inanmış olması gerekir. Uygulamayı gerekli kılan nedenleri açıklamak, örgüte, birimlere ve çalışanlara kazandıracığı yararları ortaya koymak, uygulamanın genel yapısı hakkında yönetimi ve çalışanları bilgilendirmek büyük önem taşır (Uğurtay, 2000: 38).

1.7. Performans Yönetim Sistemi

Performans Yönetim Sistemi, işgörenlerin işteki performansını tanımlayan, cesaretlendiren, ölçen, değerlendiren, geliştiren ve ödüllendiren süreçlerden oluşmaktadır. Sistem, örgütsel strateji ve örgütsel sonuçlar arasında bir bağlantı oluşturmalıdır. Performans yönetimi, çalışan performansını değiştirmek (geliştirmek) için örgütçe yerine getirilen daha genel faaliyetler grubuna ilişkindir. Her ne

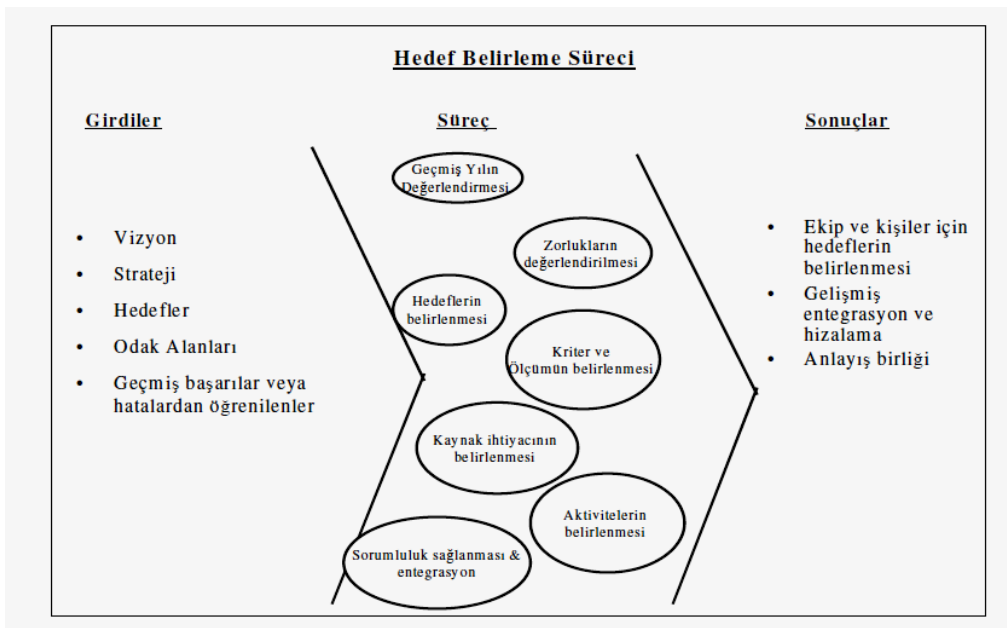
kadar performans yönetimi belirgin biçimde ağırlıkla performans değerlendirmelere bel bağlasa da, daha geniş ve kapsamlı bir süreçtir ve performansın değerlendirilmesi faaliyetlerinin son amacıdır. Performansın değerlendirilmesi ya faaliyetlerin bütünü belli bir zaman sonunda işler tamamlandıktan sonra yapılır ya da faaliyette bulunurken zaman zaman yapılan yüz yüze görüşmeler, ani kontroller ya da periyodik olarak hazırlanan raporların ilgili kişi ve kurullarca değerlendirilmesi suretiyle yapılmaktadır (Marangoz ve Biber, 2007: 205).

Tüm bu özellikleri ile performansın değerlendirilmesi geçmişten günümüze önemini kaybetmeden hatta tam tersi giderek artan bir önemde yönetim biliminde yerini almaktadır.

1.7.1. Performans Yönetimi Sisteminde Hedef Belirleme

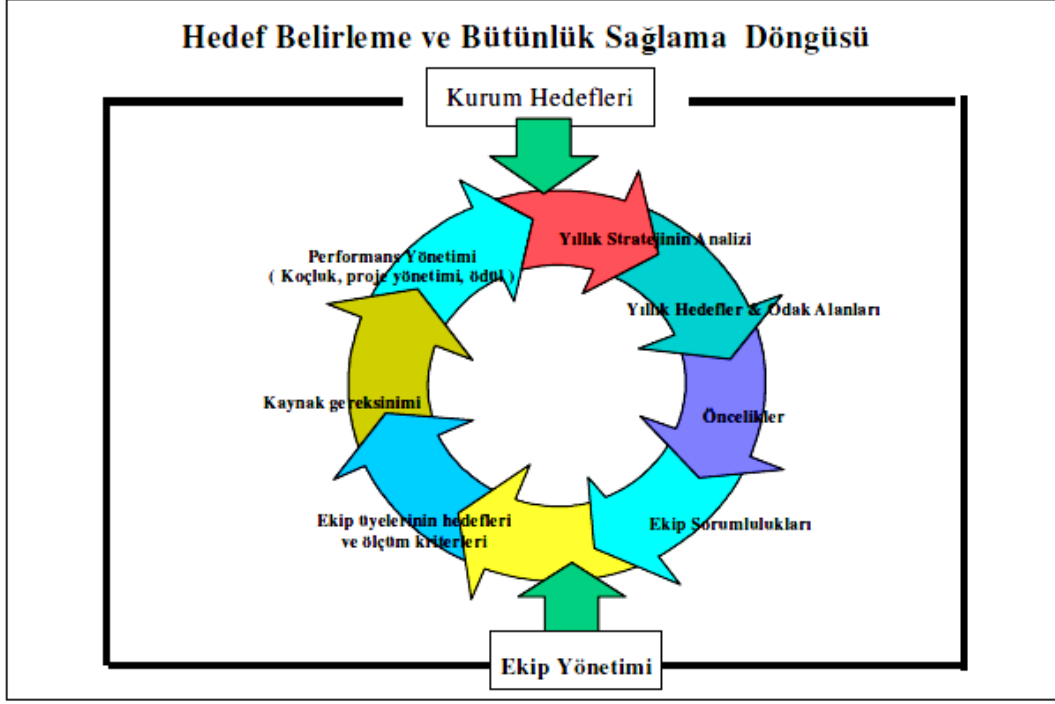
Hedef belirleme süreci, kurumdaki tüm birim ve çalışanların organizasyonun hedeflerini bilmesi ve anlamasının yanı sıra, birim, ekip ve bireysel performansın da aynı yönde harekete geçirmeyi amaçlar; ekiplerin ve kişilerin kurum hedeflerini bilmesini, dolayısıyla kendi hedefleri ile kurum hedefleri arasında bağlantıyı anlamasına ve kurumun yönü ile bütünleşmiş performans göstermesini sağlamaktadır. Hedef belirleme, kurumda anlayış birliği, yüksek performans ve motivasyon yaratmanın önemli bir aracıdır (Eren, 2000: 41). Hedefler belirlenip divizyon, ekip ve bireysel hedefler ile bütünleştiğinde, bu sürecin bir döngü olduğunu görürüz; yönetim ekibi bu döngünün isleyişinde önemli rol üstlenirken şirket performansını belirleyici şekilde iş yapar. Tabloda görülen döngü hem kurumun bütünü için hem de tek tek tüm divizyon ve ekipler için geçerlidir. İnsan Kaynakları divizyonları da bu döngüyü bir taraftan kendi performans hedeflerini belirlemede çalıştırırken, diğer taraftan kurumun tüm birimlerinde etkin olarak çalışmasını sağlayacak süreci ortaya koyar.

Şekil 1: Hedef Belirleme Süreci



Kaynak: Hedef Belirleme Süreci, İstanbul 1998.

Şekil 2: Hedef Belirleme ve Bütünlük Sağlama Döngüsü



Kaynak: Hedef belirleme ve bütünlük sağlama döngüsü 1998 İstanbul

1.7.2. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları

Performans Yönetiminin Amacı, çalışanların görevini yapmasıyla elde ettiği ürününün örgütün amaçlarına göre değerini ortaya çıkarmaktır (Argon, 2004: 224). Temel hususlar aşağıda belirtilmiştir (Uyargil, 1994: 2).

- Performansı şirket yönetimi için ele aldığımızda, şirketlerin önceden belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığını belirleyen bir işlem dizisi olup performans hedeflerinin belirlenmesi performans yönetim sürecinin bir aşamasını oluşturmaktadır (Akal, 2000: 2).
- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Önceden belirlenen ölçümlerin kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi (Zerenler, 2003: 194).

Yönetim sisteminin asıl amacı çalışanın bireysel performansının sağlıklı ve adil kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu çalışmalardan kişilere bilgi vererek bireysel performanslarının geliştirilmesi ve örgütsel etkinliğin artırılmasını sağlamaktır (Kelleroglu, 2003: 7).

1.7.3. Performans Yönetim Sistemi Kullanım Alanları

1.7.3.1. Stratejik Planlama

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performansın değerlendirme sistemleri oluştururlar (Artan, 1979: 78). Stratejik planlama, şirketlerin genel amaç ve ilkelerine ulaşma derecesini çalışanların şirketlere katkılarını tespit edilmesini sağlarken gerçekleşmesi gereken ile gerçekleşen durumlar arasındaki farkı giderici çalışmalarda bulunabilme olanağını elde etmeye olanak tanır (Zerenler, 2003: 199).

1.7.3.2. Personel Planlama

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, var olan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performansın değerlendirilme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir (Kaynak, 1998: 207).

1.7.3.3. Ücret Yönetimi

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından birisi de değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır (Göksu, 2003: 2). İşletmelerin çoğunda, doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performansın değerlendirilme sonuçları ücretlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır. Sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ile mümkündür. Bunun yolu ise performansın değerlendirilme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılmasıdır (Uyargil, 1994: 5).

Performansın değerlendirilme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performansın değerlendirilme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır. Gerçekten de kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artısında kullanılır (Canman, 2001: 121).

Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranı ve performans değerlendirme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir (Fındıkcı, 1998: 338).

1.7.3.4. Kariyer Geliştirme Sistemi

Değerlendirme neticesinde bazı çalışanlarla ilgili yeterli bir; özellik geliştirme planının hazırlanması gerekir. Özellikle genç işgörenler bu konuda yöneticilerinden destek bekleyebilirler. Performansın değerlendirilmesi sonucunda, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak işgörenlerle yapılan görüşmeler neticesinde gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, işletmeye katkıları artırılabilir. Modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri; gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır (Erdogan, 1991: 159).

1.7.3.5. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar

1.7.3.5.1. Rotasyon

Performansın değerlendirilme sonuçları bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkün olacaktır (Yüksel, 2000: 12). Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir.

1.7.3.5.2. İş Genişletilmesi

İş rotasyonu birçok firmanın çeşitli hiyerarşik seviyelerde uyguladığı yaygın bir iş dizaynı yaklaşımıdır. Kökeni Fransızca olan “rotation” kelimesinden dilimize geçmiş olan rotasyon kavramı yer değiştirme olarak ifade edilmektedir. İş rotasyonu, kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunların sırası ile gerçekleştirilmesidir. İş rotasyonu çalışanların örgüt içinde yatay olarak yer değiştirilmesidir (Geylan ve Taşçı, 2013: 99). İş rotasyonu ile çalışanlar yeni işler öğrenip yeni yetenekler kazanacağı için hangi birimde bu tip bir insana ihtiyaç duyulursa işletme bireyi oraya gönderecek ve esnek bir işgücü yaratılmasına olanak sağlayacaktır (Özkalp, 2003: 9). Türkiye’de çoğunlukla yabancı sermaye ağırlıklı firmaların başarı sağladığı teknik çalışan performansını artırma amacına da hizmet etmektedir. Fakat bu amaca ulaşabilmek için iş rotasyonu uygulamalarının öncelikle çalışan motivasyonunda beklenen etkiyi yaratmasını temin etmek gerekmektedir. Böylece rotasyonla monotonluğu azaltma, çalışanı yöneticiliğe hazırlama, en yüksek verimliliği sağlayacak iş pozisyonunu tespit etme, sosyal iletişimi artırma, bilgi ve beceri seviyesini yükseltme fonksiyonları vasıtasıyla çalışan motivasyonu da artırılabilir (Kaymaz, 2010: 69).

İş rotasyonu ile farklı yetenek ve deneyimlere sahip kişiler bir araya gelmekte ve özellikle uzmanlaşmış işlerin monotonluğunun ortadan kaldırılması da mümkün olabilmektedir. Böylece organizasyon nezdinde çalışanların niteliğinin artarak daha değerli konuma gelmeleri, edinilen bilgi ve

deneyimler ile çalışanların bireysel güvenlerinin artması gibi bireyi motive edici yararlı sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Oral ve Kuşluvan, 1997: 109)

Türkiye’de iş rotasyonu ile ilgili yapılan pek çok tanımlamada çalışanların işletmeyi tanımalarını sağlamak amacıyla yapılan bir iş başı eğitim yöntemi olduğu görülmektedir. Genellikle üst ve orta kademe çalışanlarının teknik ve yönetsel yetkinliklerini arttırmak amacıyla aldığı bu eğitime tabi tutulmaktadırlar. Böylece çalışanlar bir takım bireysel ve çevresel değişiklikleri ve departmanlara ilişkin kilit noktaları görebileceklerdir (Özçelik, 1998: 193).

1.7.3.5.3. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, bir işin, işçinin daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesi anlamına gelmektedir. Personele kendi işini planlama, örgütleme, denetleme ve değerlendirme konusunda daha fazla sorumluluk verilmesini sağlayan iş zenginleştirme dikey genişleme yoluyla personelin gelişmesini de sağlamaktadır (Taşçı, 2013: 99). İş zenginleştirmede çalışana daha çok görev değil, daha çok sorumluluk ve yetki verilmektedir. İş bölümünün sakıncalarını gidermeyi ve aynı zamanda çalışanların daha üst pozisyona hazırlanmalarını amaçlamaktadır. Bir yönetici asistanının kendi yardımcılarını seçmesi ve işleri paylaştırmada yetkilendirilmesi bu tasarıma örnek olarak verilebilir (Tengilimoğlu, 2012: 120).

İş zenginleştirmede eleman ihtiyacı karşılanmak istendiğinde bazı çalışanlara ilave görevler ve sorumluluklar verilmektedir. Böylece ilave görevler için yeni eleman gerekliliğinden de kaçınılmış olacaktır (Uğur, 2003: 98)

İş zenginleştirme ile personelin sorumluluklarının artması, ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesi ya da aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesi sağlanmaktadır. Ayrıca personele belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme olanağı vermektedir (Akçakaya, 2010: 153).

Görevlerin birleştirilmesi, doğal iş üniteleri, müşteri ilişkileri ağı ve geri bildirim kanallarının açılması iş zenginleştirmenin ilkeleridir (Bilgiç, 2008: 70).

Zenginleştirilen işler performans konusunda başarı ve geri bildirim elde etmek için farklı yetenek düzeylerinde bir dizi görev ve fırsatlar içermelidir (Marangoz ve Biber, 2007: 205). Görevlerin birleştirilmesi çalışanın farklı becerilerini kullanabilmesi açısından önemlidir. Örneğin yönetici asistanı işi ile ilgili bir dilekçeyi kendisi yazıyor, bir başkası çoğaltıyor ve yine bir başka çalışan tarafından e-posta ile gönderiyorsa dilekçeyi yazan çalışanın beceri çeşitliliği arttırılmamış ve görev kimliği de sağlanmamış olur. Doğal iş üniteleri ilkesi ise çalışanın bir işi başından sonuna kadar kendisinin bitirmesidir böylece tüm süreçlere de hakim olabilecektir. Örneğin bir koltuk fabrikasında çalışan bir kişi veya ekibin bir koltuğu baştan sona kadar üretmesi bu duruma örnek olarak verilebilir. Böylece çalışan, işin sadece bir parçasını bilmekle kalmayıp işin bütünü hakkında bilgi sahibi olarak daha fazla şey öğrenebilecektir. Müşteri ilişkileri ağı da işin geri bildirim potansiyelinin artması,

çalışanın işinde özerklik hissetmesi ve farklı becerilerini kullanma olanağı bulması açısından önemlidir. Çünkü ürün ya da hizmeti üreten çalışanla ürünü tüketen arasında bir ilişki ağı kullanılmasına olanak sağlar. Örneğin kusurlu çıkan bir üründen çalışanın doğrudan sorumlu tutulması ve düzeltmeleri de yine çalışanın yapması çalışanın doğrudan kendi performansı hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayacaktır. Ayrıca tüketiciden gelen geri bildirim bir aracı olmadan çalışana ulaşması ile çalışan yaptığı hataları görüp ortaya çıkan şikâyetlerin çözümünü kolaylaştırır. İş zenginleştirmenin son ilkesi olan geri bildirim kanallarının açılması ile de çalışan ürettiği işin doğru yapılıp yapılmamasından dolaysız olarak sorumlu olmaktadır. İş zenginleştirme ilkeleri uygulanırken dikkat edilmesi gereken nokta iş çevresinin ve çalışanın “iş tanısı anketi” ile analiz edilmesidir. Çalışanın yaptığı işin kontrol edilme sürecine, çalışana da dahil etmesi, bireysel becerilerini iş yapış biçimine yansıtması konusunda fırsat vermesi, işiyle ilgili yeni denemeler yapma konusunda serbestlik ve esneklik tanınması sebebiyle yararları olan iş zenginleştirmenin bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bir örgütte işlerin aşırı dikey genişletilmesi yani iş zenginleştirilmesi, bireyleri birçok karara katılma olanağı tanımakta, oysa bireyin işi hala rutini içerdiğinde anlamlı bir geri besleme elde edemeyerek yeteneklerini yeterince kullanamadığını hissetmektedir. Ayrıca çalışanların özellikleri de iş zenginleştirme çalışmalarının başarılı ya da başarısız olmasına neden olabilmektedir (Güven, 198: 29).

Tablo 2: Performans Değerlendirme Araştırmaları

Araştırma	Bulgu
Turgut ve Mert (2014)	En iyi yöntem Grafik Değerlendirme Yöntemi, en kötü yöntem Karşılaştırma yöntemi
Mert (2013)	Yöneticilerin potansiyellerinin performanslarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir
Mert (2011)	Çalışanların performansın değerlendirilme sistemine ilişkin algıları, kendi performanslarının değerlendirilmesine yönelik düşünceleri üzerinde etkilidir. Kadınların erkeklere göre performansın değerlendirilme sistemini daha etkili gördükleri belirlenirken, yönetici statüsünde olan çalışanların yönetici statüsünde olmayan çalışanlara oranla performansın değerlendirilme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik daha hassas bir algılama içerisinde oldukları tespit edilmiştir.
Helvacı (2002)	Örgütle ilgili yönetsel kararların alınmasında, örgütün işletilmesinde, performansın değerlendirilme sonuçları önemli bir kaynak oluşturur. Performansın değerlendirilme yöntemlerinin, örgüt yöneticileri açısından bilinmesi ve bu konuda gerekli bilgi ve beceriye sahip olması, etkili örgütler olma açısından çok önemlidir.

Araştırma	Bulgu
Kıngır ve Taşkiran (2006)	Performansın değerlendirilme çalışmaları ile ilgili bankadaki işgörenlerin görüşleri ortaya konmuş, personel ve yönetici görüşleri arasındaki anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.
Paksoy (2006)	Teknolojik, ekonomik, sosyal değişimlerle birlikte, oluşan yeni örgüt yapıları içinde önem kazanan ve yaygınlaşan performansa dayalı ücretlendirme konusu ve yeni gelişmeleri incelemektedir.
Aydın (2007)	Satış elemanı performansının müşteri bakış açısından değerlendirme ölçütlerini belirleyerek, müşteri değerlendirme ölçütleri teorik olarak, satış elemanının bilgi düzeyi, iletişim, görünüm, görüşmenin etkililiği başlıkları altında sekiz ölçüt olarak saptanmıştır.
Önelge (2007)	Personel ve yönetici görüşleri arasında anlamlı farklılıklar ve algılamaların cinsiyete göre farklılık göstermediği ancak pozisyon, yaş ve kıdeme bağlı olarak algılamaların değiştiği gözlenmiştir.
Tabak (2007)	Performansın değerlendirilmeyle ücretlerin belirlenmesi uygulamasının gerçekleşmesi için, tarafsız ve doğru değerlendirmeler yapılması, aynı zamanda çalışanların ve sendikaların sisteme güvenip inanmasının sağlanması gerektiği ortaya çıkmaktadır.
Akı ve Demirbilen (2010)	İşletmelerdeki performansın değerlendirilme sistemi ile işçinin performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin fesh edilmesi arasındaki ilişkiyi incelemektir
Çiftçi (2010)	Yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin getirişi olan yetkinlik bazlı ücret ve ödül yönetimi ile uygulamalar genişletilmelidir.
Kara (2010)	7 boyutun (Liderlik, Görevi Yönetme, Değişime Uyabilmek, İletişim, İnsan İlişkileri, Sonuç Üretme, Personeli Yetiştirme ve Geliştirme); 360 derece geribildirim yöntemini uygulayan orta kademe yöneticilerin iş başarısında daha etkili olduğu tespit edilmiştir.
Satır (2011)	Yöneticiler tarafından soru bazında en fazla yapılan işin kalitesine önem verdikleri ve yöneticilerin takip ve denetime önem vermekle birlikte astlarında yöneticilik vasıfları ile sosyal yönlerini de ön planda tuttıkları sonucuna varılmıştır.

Araştırma	Bulgu
Işık (2012)	Genel olarak elde edilen bulgular, birçok sektördeki işletmelerinin İKY uygulamaları ile performansın değerlendirilme süreçlerini tam olarak gerçekleştiremediklerini fakat bu uygulamalara yönelik ciddi bir gelişim içinde olduklarını ortaya koymaktadır.
Dündar (2013)	Gerçekçi sonuçlar elde etmek ve hedeflere doğru verilerle yürümek için kesinlikle sistem, gizliliği esas alan bir yapıda tesis edilmelidir. Bu amaçla, internet veya örgüt içi intranet gibi ağ sistemleri kullanılmalıdır. Bununla birlikte, sisteme ilişkin gerekli 78 bilginin verilmesi için eğitim mekanizmasının işletilmesi önem arz etmektedir. Bütün bu şartlar gereği, kültürel engellere rağmen, 360o performansın değerlendirilme sisteminin ülkemizde yaygın bir şekilde kullanılması gerektiği söylenebilir.
İşleyen (2014)	Çalışanların performans değerlendirmeden duyduğu memnuniyetin; algılanan sistem bilgisi, örgütsel adalet ve iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda performansın değerlendirilme sisteminden duyulan memnuniyetin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiş olup eğitim düzeyi değişkenine göre ise farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

2.1. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri

Bir takım ayırt edici özellikler performansın değerlendirilme yöntemlerinde geleneksel ve çağdaş performansın değerlendirilme yöntemleri şeklinde ayırımı yapılmasına neden olmaktadır. Genel olarak; geleneksel yöntemler eski ve demode, çağdaş yöntemler ise yeni ve modern performansın değerlendirilme uygulamalarını temsil etmektedir. Geleneksel değerlendirme yöntemleri, uzun yıllar kullanılmış ve örgüt yapısına göre hâlen birçok örgüt tarafından kullanılmakta olan yöntemlerdir. Modern yöntemlerin ortaya atılması ve birçok faydalı yönüyle geleneksel yöntemlere göre üstün olması, bu yöntemin tamamen yok sayılması anlamına gelmemektedir. Her ne kadar geleneksel uygulamaların olumsuz yönleri, çağdaş değerlendirme yaklaşımlarının geliştirilmesine neden olmuşsa da, bazı örgüt yapılanmalarında geleneksel yaklaşımların hâlâ geçerli çözümler üretebildiği söylenebilir. Çünkü başta 360° performansın değerlendirilme yöntemi olmak üzere modern performansın değerlendirilme yöntemleri; örgüt yönetim sistemi gelişmiş, alt sistemleri örgüt yapısına entegre olmuş, çalışan sayısı ve kârlılığı fazla örgütlerde daha başarılı sonuçlar vermektedir. Performansın doğru algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi her zaman için önemli bir sorun olmuş, bu nedenle organizasyonlar kullanacakları performansın değerlendirilme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır. Çalışanların özelliklerden insiyatif, güvenilirlik, sorumluluk, yaratıcılık, liderlik potansiyeli, zekâ vb. faktörler en çok kullanılanlardır. Diğer taraftan işin kalitesi ve miktarı gibi faktörler de çalışanların işlerine katkısını belirlemek amacı ile kullanılır (Acar, 2000: 65).

Performans değerlendirme yaklaşımları direkt olarak, mevcut performans düzeyinin belirlenmesi ve işgörenin hedeflenen performans düzeyine ulaşip ulaşamadığı ile ilgilenmiştir. Öncelikli hedef, işgörenin ücretinin veya ücretine yapılacak ilavenin belirlenmesi olmuştur. Bu yaklaşımda işgöreni geliştirmekten uzak, bir yönüyle cezalandırma aracı gibi kullanılan performans değerlendirme süreci, gelişen yönetim bilimi içinde insana değer veren ve rekabette fark yaratır hale gelen insan unsurunu geliştirmeye yönelik bir sistem haline gelmiştir (Pakdil, 2003).

Performansın değerlendirilme yöntemlerini, geçmişe yönelik değerlendirme yöntemleri ve geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleri olmak üzere iki gruba ayırmak gerekir (Özgen, 2001: 222). Geçmişe yönelik değerlendirme yöntemleri, çalışanın o güne kadar ortaya koyduğu performansı ölçer. Geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleri ise, çalışanın gelecekte göstereceği performansı ölçmeye çalışır (Ceylan, 1992: 173). Performans değerlendirme sürecinde benimsenecek örgütün ya da örgüt birimlerinin koşullarına uygun olması önem taşıyan bir husustur (Argon, 2004: 22'dan Akt; Kalyoncu, 2010). Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinimlerine ve kültürüne göre değişiklik gösterebilir. Performansın değerlendirilme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına karar verilirken şu hususlara

dikkat edilmesi değerlendirmenin etkinliğini ve başarısını etkileyecektir (Palmer, 1993: 39-40'den Akt; Kalyoncu, 2010):

- Her yöntemin yapısının, neyi ölçtüğünün ve ortaya çıkardıkları sorunların iyi analiz edilmesi,
- Kullanılacak yöntemin örgütün yapısına ve personel politikalarına uygun olması,
- Kullanılacak yöntemin değerleyen ve değerlendirilen personel tarafından kabul görmesi ve benimsenmesi kabul edilmesi gereken hususlar üzerinde durulacaktır.

Literatürde birçok değerlendirme yöntemi vardır. Bunların başlıcaları; puanlandırma cetvelleri, karşılaştırma yöntemleri sıralama, ikili karşılaştırma, zorunlu dağıtım, zorunlu seçim, kontrol listeleri (normal, ağırlıklı), kritik olaylar, alan incelemesi, amaçlara göre yönetim, öz değerlendirme, değerlendirme merkezleri, beşeri aktiflerin hesaplanmasıdır (Ataay, 1990: 254).

Kişilerin performans seviyelerini ölçmek için geliştirilmiş yöntemlerden bazıları, performansın değerlendirilme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılabilir yöntemlerdir (Türker, 2003: 130).

Diğer görüş ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştıkları bir takım sorunları çözmek ve daha etkin değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş çağdaş (modern) yöntemlerdir. Bu nedenle bazı yazarların değerlendirme yöntemlerini bu iki yaklaşım içerisinde ele aldıkları görülmektedir. İdeal performans değerlendirme formunun seçilmesinde de yukarıda belirtilmiş olan performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır.

Klasik performansın değerlendirilme yöntemleri, çalışanların şu ana kadar ortaya koymuş oldukları performans ölçmeyi amaçlamakta ve genellikle alt kademedeki işgörenleri kapsamaktadır. “Basit Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi”, “Zorunlu Dağılım Yöntemi”, “Grafik Derecelendirme Yöntemi”, “Davranışsal Değerleme Yöntemi”, “Kritik Olay Yöntemi”, “Kontrol Listesi Yöntemi” klasik performansın değerlendirilme yöntemleri arasında yer almaktadır (Uyargil, 1994:36-37).

2.2.Sıralama Yöntemleri

Sıralama yöntemi performansın değerlendirilme yöntemleri içerisinde kullanılan en eski yöntemlerindedir (Bilgin, 2004: 56). Sıralama yöntemi ucuz ve pratiktir. Değerlendirme az zaman ve en az gayret gerektirir. Sıralama yöntemi kendi içinde uygulandığı tekniğe göre farklılıklar gösterir. Basit sıralama yönteminde değerlendirmeyi yapan kişi çalışanlarını en başarılıdan en başarısız doğru sıralar. Diğer bir sıralama yöntemi ise ikili karşılaştırma yöntemidir. Bu yöntemde daha önceden belirlenmiş olan çiftler halindeki çalışanlar birbirleri ile karşılaştırılır. Başarılı olanın isminin yanına bir işaret konulur. Bu işaretlerinin toplanmasında en fazla işarete sahip olan çalışan en başarılı olarak kabul edilir. Bu yöntemde karşılaştırılacak çalışanın fazla olması çok zaman alıcı olacaktır. Karşılaştırma sayısı formül kullanılarak bulunmaktadır (Uyargil, 2008: 52-53):

Sıralama yönteminin uygulamasının kolay olmasının yanında, değerlendirme esnasında hale etkisi ve en son olayın etkisinde kalma gibi nedenlerden dolayı yanlış değerlendirmelere neden olabilmektedir (Özgen, 2005: 246).

Bu yöntemde, yöneticilerden, çalışanlarını belli bir ölçüde göre başarılıdan başarısız doğru sıralanması istenir. Yirmi kişiden az gruplarda uygulanabilen bu yöntemde başarılı ve başarısız arasında kalan çalışanların sıralanmasında zorluk yaşanmaktadır. Bunun yanında diğer bir sakıncası da çalışanın hangi açılardan başarılı, hangi açılardan başarısız olduğunu göstermemesidir (Yüksel, 1997: 174). Bu yöntemde yöneticiler çalışanlarını genel başarı durumlarına göre veya kendilerinde bıraktıkları izlenime göre bir değerlendirme yapar (Tortop, 2007: 281). Bu yöntem az zaman alması ve kolay olmasının yanında, yukarıda sayılan sebeplerden dolayı tam, objektif ve adil bir değerlendirme sonucunu doğurmamaktadır.

Basit sıralama yönteminde değerlendiren kişi çalışanları en başarılıdan en başarısız doğru sıralar. En basit yöntemdir. Bu yöntem, değerlendirenin oluşturacağı listede, en iyi çalışanı en başa, en kötü çalışanı en sona yerleştirmesi ile başlamaktadır. Daha sonra ikinci en iyi ve ikinci en kötü belirlenerek, bütün çalışanlar listeye yerleştirilir. Çalışanların değerlendirici tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem çalışan sayısının az olduğu küçük işletmelerde uygulanabilir.

Tablo 3: Basit Sıralama Yöntemi

1. Serkan UYSAL	7.
2.	8.
3.	9.
4.	10.
5.	11.
6.	12. Ömer TAN

Kaynak: Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.341.

İkili karşılaştırma yöntemi ise işgörenleri birbirleri ile kıyaslayarak sıralama elde eden bir yöntemdir. İşgörenler yukarıdan aşağı ve soldan sağa doğru matris tablosuna atanarak ve her işgörenin diğer işgörenlerle kıyaslanıp daha sonra diğer işgörene göre başarılı görülenlere “+” işareti atanmasıyla oluşan bir formdur. Kıyaslamanın en sonunda “+” sayısı toplamı fazla olandan en aza kadar işgörenlerin sıralama sayısı yazılarak form tamamlanır. İkili karşılaştırma yönteminde başarı sıralaması kolaylıkla elde edilir ve her işgören birbirleriyle kıyaslanmış olur (Eraslan, 2005: 97).

İkili karşılaştırma yönteminde karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması karşılaştırma sayısını arttıracığından yöntemin kalabalık gruplara uygulaması zor ve zaman alıcı olacaktır. Bu nedenle bu yöntem de çalışan sayısının az olduğu küçük işletmelerde kullanılabilir. Günümüzde basit sıralama ve

ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanım alanları oldukça kısıtlıdır. Çünkü bu yöntemlerde kişiler sayısal olarak değerlendirilemediklerinden başarı ya da başarısızlıklarının dereceleri belirlenmemektedir (Bayraktaroğlu, 2003:118-119).

2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Böyle bir yöntemin ortaya çıkmasında temel amaçlardan biri, değerlendirmeler esnasında ortaya çıkabilecek tutarsızlıkları önlemektir. Örneğin; süreklilik gösteren beşeri olayların normal dağılım özelliği göstermelerine karşın, bazı değerlendiricilerin çok merhametli hareket ettiğinden, değerlendirdiği kişileri ölçeğin ya en yüksek noktasında ya da orta noktalarında kümelendirilebilirler. Zorunlu dağılım yöntemi bu tür durumları önlemek amacıyla geliştirilmiştir (Bingöl, 2006: 341). Bu yöntemde, değerlendirme yapılırken istatistikteki normal dağılım eğrisinin özelliklerinden yararlanır. Bu yöntemde kullanılan varsayım, bir kurumda çalışanlardan küçük bir grubun çok başarılı ve çok küçük bir grubun ise çok başarısız olacağı, diğerlerinin ise bu iki grup arasında dağılacığıdır (Yüksel, 1997: 175).

Değerlendirmeyi yapanlar astlarını belirli dağılımlar içinde değerlendirmeye zorlanırlar. Örneğin; %10 en başarılı, %20 başarılı, %40 orta, %20 başarısız, %10 en başarısız şeklinde dağılım yapabilir ve değerlendirmeyi yapanlar astlarını bu belirtilen dağılım içerisine yerleştirmek zorunlulukları vardır (Özgen, 2005: 248). 100 kişilik bir çalışan grubu bu dağılıma göre dağıtıldığında en başarılı 10 kişi, başarılı 20 kişi, orta 40 kişi, başarısız 20 kişi ve en başarısız 10 kişi şeklinde dağılımını yapmak zorundadır.

Bu yöntemin güvenilirlik açısından diğer yöntemlere göre yüksek olduğunu savunanlar vardır. Özellikle birden fazla değerlendirme yapan kişinin ve çok sayıda değerlendirilecek kişinin bulunduğu durumlarda tek düze sonuçlara ulaşılmasını sağlayan bir yöntem olarak görülmektedir (Uyargil, 2008: 55). Bu yöntemin en büyük avantajı tarafsızlıktan etkilenmemesidir. Ancak, bu yöntem sonucunda elde edilen sonuç da, çalışanlar arasındaki gerçek farklılıklar hakkında tam bilgi vermemektedir (Çiftçi, 2007: 179).

Bu yöntem de sıralama yönteminde olduğu gibi çalışanların performans düzeylerini genel bir ölçüye dayandırılarak ölçen bir yöntemdir. Bu nedenle bu yöntemin, sonuçların çalışanlara bildirildiği ve birlikte tartışıldığı, açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde kullanılması uygun görülmemektedir. Bu yöntemde, değerlendirilen her grupta, normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek güçtür. Bunun yanında, ücretlere dayalı kararların alınmasında bu yöntemin kullanılması sakıncalıdır. Çünkü çalışanlar arasındaki farklılıklar açık ve belirgin olmadığından adil bir ücret artışı yapılması zordur (Uyargil, 2008: 55-56). Ayrıca belirli standartlara göre seçilerek işe alınan çalışanların, örneğin ilk yıl değerlendirmesinde %10 başarısız sayılması zorunlu olacaktır. Bu da bu yöntemin tutarsızlığını göstermektedir (Dicle, 1982: 43-41).

2.4. Grafik Ölçüm Yöntemi

İşgöreni değerlendirmek için oluşturulan kriterlere en uygun seçeneğin işaretlenmesine dayanan bir uygulamadır. Bu yöntemde değerlendirmeyi yapacak üstlere değerlendirecekleri her kişi için basılı bir form verilerek doldurmaları istenir. Değerlendirici, çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktılarını değerlendirmektedir. Çalışanı değerlendirirken, çalışanın iş bilgisi, devamlılığı, çalışma titizliği, güvenilirliği, çalışma miktarı ve işbirliği eğilimi dikkate alınır. Değerlendirme formlarında işgörende bulunması gereken nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini (çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli, çok yeterli) gösteren ölçekler yer alır. Değerlemeciler, ölçekte belirlenen boyutlar açısından işgörenin nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğini saptayarak değerlendirmeyi yapar. Ayrıca her derecenin bir puan değeri bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanmasıyla başarı puanı bulunur. Bu yöntem sayısal değerlerle ifade edilebilen, uygulanması kolay olan ve değerlendiricilerin çok fazla eğitilmesini gerektirmeyen bir yöntemdir (Barutçuğil, 2004:191).

Tablo 4: Grafik Dereceleme Yöntemini Gösteren Form

Bölüm:	İş Adı:	Tarih:			
İş Numarası:	Derece:				
Faktörler	Değerlendirme				
	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
Nitelik					
Nicelik					
Anlama Kabiliyeti					
İşe Devam					
Ekipman Koruma					
Değerlendiren Düşünceler:	İmza:				
Tarih:					

Kaynak: Güneş, Mutlu Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006, s.37.

2.5. Kontrol Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olan bu yöntemde, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çekilmesi şeklinde uygulanır.

Değerlendirmeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu ya da olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınır. Örneğin toplam 100 puan üzerinden dağıtılan puanlar toplanır ve önceden belirlenen skalaya oturtulur. Puanlamanın dışında istenirse her cümle için karşısında her zaman, bazen ve hiçbir zaman gibi ayrıştırılmış üçlü dereceler oluşturulabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 186). Değerleyicilerin üzerindeki yükü azaltmak için, kontrol listesi yöntemi uygulanmaktadır. Bu yöntemle göre değerlendiriciler, işgörenlerin başarılarını değerlendirmekten çok, onların çalışmaları hakkında bir yorumda bulunur. Sorular genellikle “evet-hayır”, “√” ya da “x” işaret konulmak suretiyle cevaplandırılır (Bingöl, 1996: 231). Kontrol listesi yöntemine uygun bir form örneği tabloda verilmiştir.

Tablo 5: Kontrol Listesi Form Örneği

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

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000: 187.

Kontrol listesi yönteminde sorulan her sorunun ayrı değerleri ve ağırlıkları bulunabilir. Bu yöntemde puan anahtarı insan kaynakları yönetimi bölümünde bulunmaktadır. Değerlendiricinin olumlu ya da olumsuz önyargılı davranmaması için soruların değerleri hakkında bilgi sahibi olmaması gerekir (Barutçugil, 2004: 435- 436). Yöntemin zorluğu, her iş kategorisi için farklı soru listeleri oluşturmanın zaman alıcı olmasıdır. Ayrıca, soruların değerlendirilmeleri için farklı anlamlar taşıyabilmesi olasılığı da yüksektir. Bu nedenle çalışanlara geri bildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir (Barutçugil, 2002: 191).

2.6. Zorunlu Seçim Yöntemi

Geleneksel grafik değerlendirme sistemindeki olumlu değerlendirme eğilimini önlemek amacıyla değerlendirmeciye hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu kestiremeyeceği bir dizi ifadeler verilmekte ve personeli değerlendirirken bu ifadelerden birini seçmeye zorlamaktadır. Ölçütler genellikle personel uzmanı tarafından geliştirilmekte, yöneticiler ve diğer uzmanlar seçilen ölçütlerin arzu edilebilirlik ve ayrımcılık özelliklerini kontrol etmektedirler. Zorunlu tercih yöntemi üstler, astlar, çalışma arkadaşları veya personelin kendisi tarafından kullanılabilir (Aldemir, 2004: 306).

Bu yöntemde kullanılan değerlendirme formunda her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda tanıtımsal deyim grupları yer almaktadır. Değerleyici, her bir grup içinde değerlendirilmekte olan bireyi en iyi biçimde tasvir eden ve kişinin durumuna en az uyan iki cümleyi işaretlemek zorundadır. Her dördük işgörenin lehinde ve aleyhinde olan ikişer olumlu ve olumsuz cümleden oluşmaktadır. Her cümleye verilen ağırlık değerlendiriciden gizlenmiştir. Değerleyiciler, mümkün olan en iyi biçimde işgörenlerin davranışlarını rapor etmek ve bunlara uyduğunu düşündükleri cümleleri işaretlemek durumundadırlar. Değerleyiciler, işgörenlerin durumlarına uygun tanıtımsal deyimleri işaretlerken, onlara yüksek veya düşük bir değer verdiklerinden emin olamazlar. Bu nedenle zorunlu tercih yöntemi, diğer yöntemlerden daha nesnel ve bireysel önyargılardan daha çok arınmış görünmektedir (Bingöl, 1996: 233).

Bu yöntemin uygulamada kendilerine pek güvenilmediği duygusuna kapılan yöneticileri gücendirdiği söylenebilir. Bu yöneticiler, kendilerinin ikinci planda gösterilmesini de pek istememektedirler. Öte yandan, bu yöntemde, personeli değerlendirme formlarının hazırlanmasının oldukça güç ve masraflı olması da bir başka sakıncalı nokta olarak ileri sürülmektedir. Bu nedenle bu yöntem, çoğu kez ve ancak, yapılan işlerin, standart ve ortak nitelikte formların hazırlanmasına olanak verebilecek derecede birbirine benzediği orta ve alt yönetim kademelerine uygulanabilir bir durum almaktadır (Canman, 2000: 175). Zorunlu tercih yöntemine uygun bir form örneği tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6: Zorunlu Tercih Yöntemi Form Örneği

Her grupta üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığına inandığınız ifadenin önüne bir işaret koyunuz. Her bir ifade grubu için sadece bir işaret koyduğunuzdan emin olunuz.

- Çok sabırlıdır.
- Mantiki olarak sonuca gider.
- Kendi hataları için sorumluluğu üzerine alır.
- İşi çok akıllıca dağıtır.
- İstisnai olarak adildir.
- Arkadaşlarını teşvik eder.

Her grupta üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığına inandığınız ifadenin önüne bir işaret ve onu en az tanımladığına inandığınız ifadenin önüne diğer bir işareti koyunuz. Her bir ifade grubu için iki ve sadece iki işaret koyduğunuzdan emin olunuz.

- İyi bir genel kişiliğe sahip,
- Kuvvet ve güdüden yoksun,
- Küstah olma eğilimi gösterir.
- Basiret gösterir.
- Sadakatsizlik göstermez.
- Kendisine ihtiyaç vardır.
- Birçok hata yapar.
- Çok parlak bir geleceği var.

Kaynak: Korman, s. 343; alıntılayan Bingöl, 1996: 234.

2.7. Kompozisyon Yöntemi (Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler)

Kompozisyon yöntemde değerlendirilecek olan kişinin nitelikleri, yetenekleri, üstün ve zayıf yönleri hakkında değerlendiriciden bir ya da birkaç paragraflık bir kompozisyon hazırlaması istenir. Personel seçimi ile ilgili durumlarda, özellikle mesleki nitelikli görev yerleriyle satış ya da yönetim alanındaki görev yerlerine atanacak personelle ilgili seçme işlerinde, adayın daha önce çalıştığı işverenlerden, öğretmenlerinden ya da iş arkadaşlarından alınacak kompozisyon biçiminde bir yazıya dayandırılarak yapılan değerlendirmeler uygulamada geniş yer tutmaktadır. Kompozisyon usulü şu varsayıma dayanmaktadır. Personeli yakından, iyice bilen ve tanıyan kişilerden, sözlü ya da yazılı olarak doğru ve açıklayıcı nitelikte bilgiler toplamak, çok kez biçimsel değerlendirmeler derecesinde ve onlar kadar geçerli bir yoldur (Oberger, 1972: 63).

Bu yöntemin önemli sakıncaları bulunmaktadır. Bu sakıncalar (Aldemir, 2004: 307; Oberg, 1972: 63):

- Her değerleyici değişik ölçütler kullanacağından genelleme ve kıyaslama yapabilme olanağı yoktur,
- Kimi durumlarda son derece öznel olabilmektedir. Öznelliğin önüne geçebilecek herhangi bir önlemi yoktur,
- Her değerleyici iyi bir yazar olmayıp olumlu bir durumu bile olumsuz anlamlar verecek biçimde kaleme alabilmektedir,
- Yazılar uzunluk ve içerik bakımından birbirinden geniş farklar göstermektedir.

2.8. 360 Derece Değerleme Yöntemi

“360 derece geribildirim”, işgörenin performansının işgörenin iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002: 202).

Geleneksel performansın değerlendirilme yaklaşımında işgören sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece geribildirim yöntemi, bu tip tek taraflı geribildirim ötesinde işgören performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun işgörenine geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır. Bu yöntem işgören performansı ile ilgili birden fazla bakış açısını yansıtmakta ve performansın her yönüyle değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bizim kültürümüzde kişiler karşısındakilere görüşlerini, özellikle de karşısındakinin iyileştirilmesi gereken veya olumsuz yönleri ile ilgili düşüncelerini paylaşmakta çekingen davranırlar. Her ne kadar karşımızdakine kendisi ile ilgili iyileştirilmesi gereken yönleri yapıcı bir şekilde iletsek de karşımızdakinin bunu yanlış anlayacağından veya bunu bireysel bir sorun olarak algılamasından çekiniriz. Dolayısıyla bu durum, kişilerin kendileriyle ilgili yeterince dürüst geribildirim almamaları ile sonuçlanmaktadır. Benzer şekilde kurum içerisinde çalışanların yılda bir veya iki defa yapılan performans görüşmeleri ile kendi performansları ile ilgili geribildirim alsalar dahi, bu geribildirim yöneticilerin görüşleriyle sınırlı kalmaktadır. 360 derece geribildirim ise işgörenin iş ortamında yakından gözlemleyebilen farklı grupların görüşlerini işgörene iletilmesine olanak sağlamaktadır. Bu doğrultuda işgören kendi performansı ile ilgili olarak birden fazla kişinin görüşünü bir bütün olarak görebilmekte, bu veriler tek bir kişinin görüşünü yansıtmaması açısından da kişi tarafından sonuçlara itiraz edilmesini engellemektedir. 360 derece geribildirim kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişileri güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 derece değerlendirme yaklaşımı, değerlemede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır. Bu sistem bir yönetici veya personelin, aynı seviyede görev yaptığı takım üyeleri, işi gereği ortak çalışmada bulunduğu diğer bölüm yöneticileri, bağlı olduğu yönetici, kendisine bağlı çalışan personel tarafından değerlendirilmesi olarak

tanımlanabilir. Değerlendiren gurubun içine müşteri veya tedarikçiler de ilave edilmektedir. Sistemde dört ve on arasında değerlendirme imkânı sağlanmaktadır. Anlatımı içeren kısımların yanında, objektif ölçütler de bulunur. Kişinin kendisi ile ilgili değerlemesinin de içinde yer aldığı 360 derece yaklaşımının etkisi anonimdir. Sizi değerlendirenlerin kim olduğu bilinmemesine rağmen, hangi pozisyonda olduklarını bilebilirsiniz (işçi, nezaretçi). Sistemin savunucuları, ön yargı nedeniyle açığa çıkabilecek değerlendirme hatalarını minimize ettiği için sistemin çok yararlı olduğunu ifade etmektedirler (Payam, 2002).

360 derece geribildirim özellikle işgören açısından belirgin yararları bulunmaktadır (Barutçugil, 2002: 203);

- Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, işgören kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. İşgören kendini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur.
- Kişi daha geniş bir performans bilgisi elde eder. Birlikte ve yakın çalıştığı insanların gözüyle kendi performansını izleme olanağı bulur.
- Geribildirimler isimsiz olduğu için daha dürüst ve açık olur.
- İşgören için başarı beklentilerinin ne olduğunu açıklığa kavuşturur.
- İşgörenlerle yöneticiler arasında açık ve odaklanmış iletişimin temelini oluşturur.
- İşgörenler güçlü yönlerinin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştırır.
- Takım üyelerinin gurubu etkileyen performans konularına daha fazla katkıda bulunmasını sağlar.

“360 derece performans geribildirimi”, özellikle, takım anlayışına dayalı, gelişime yönelik ve güven verici bir iş ortamı olduğunda ve küçülme gibi önemli organizasyonel değişikliklerin yaşanmadığı zamanlarda çok daha etkili olur ve başarıyla uygulanır. 360 derece geribildirim ve gelişim sistemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir gurubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerinde belirlenmesi mümkündür. Bu aracın kullanım amaçlarından bir başkası da takım çalışmasını güçlendirmek ve takım içerisinde iletişimi artırmak, astların üstlerine ve diğer iş arkadaşlarına performansları ile ilgili görüşlerini iletmelerine olanak sağlamaktır. Son olarak, bu araç örgüt içerisindeki değişim ihtiyaçlarını belirleme ve değişimi hızlandırma amacıyla da kullanılabilir. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sistemi kurumun kullandığı mevcut bir performans değerlendirme sisteminin olmadığı durumlarda performans değerlendirmek amacıyla kullanılabilir gibi kurum içinde var olan bir performans değerlendirme sistemine ek olarak da kullanılabilir. Ancak unutulmamalıdır ki, çalışanların performansının en etkin ölçümü hem hedef hem de yetkinliklerin ölçümü ile gerçekleştirmektedir. 360 derece geribildirim ise performansla ilgili olarak sadece yetkinliklerin ölçümüne olanak sağlamaktadır. Bu doğrultuda, bir kurumun 360 derece geribildirim ve gelişim sistemini uygulayabilmesi kurumun yetkinliklerinin tanımlı olmasına bağlıdır. Buna ek olarak bu yöntemin kurumda sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve güvenilir sonuçlar yaratması için kurum içerisinde bir güven ortamının var olması,

çalışanların bu yaklaşımın kendi ve kurumun gelişimine katkı sağlayacağını algılamaları büyük önem taşımaktadır (Payam, 2002).

360 derece uygulaması için aşağıdaki önerilerin dikkate alınması yararlıdır (Aydemir, 2001: 276);

- Kimlerin değerlemeye katılacağına karar vermek kolaydır. Fakat dikkat edilmesi gereken geri bildirimlerin anonim ve güvenilir olmasıdır.
- Değerlendirenler ve değerlendirilenlerin bu nedenle birbirini tanınması, hatta ortak tecrübeleri bulunmalıdır.
- Geribildirim uzmanı verilerin doğruluğunu kontrol etmelidir.
- Sayısal değerlemelerle, yargısal (anlatımsal) değerlemelerin bir birini tamamlamasına ve tutarlı olmasına dikkat edilmelidir. Sayılar tek başına fazla bir anlam taşımayabilirler.
- Yorgunluktan kaçınılmalı, herkesi aynı anda değerlemeye kalkışmamalıdır.

2.9. Kritik Olay Yöntemi

“Kritik olaylar” denilen teknik, yöneticinin iş sırasında meydana gelen olumlu ya da olumsuz bir önem taşıyan olayları kaydedip bunları çalışanların dosyalarına işlemesidir. Bunun için hangi türden olayların kaydedileceğine ilişkin olarak bazı kategoriler saptanabilir. Yönetici, çalışanları bu kategorilere göre değerlendirir. Biçimsel performansın değerlendirilmesinin zamanı geldiğinde yönetici bu notlara bakarak değerlendirmelerini işgörenlerle tartışır. Bu tekniğin en iyi kullanım yeri, iş performansı ile doğrudan ilgili belli olayların dökümünün kolaylıkla yapılabileceği durumlardır. Değerlendirmede subjektif ölçütlerin önemli rol oynadığı durumlarda da bu teknik yararlı olur. İşin nasıl yapıldığını öğrenme sürecindeki bir satış elemanı için yöneticinin bir müşteriyle nasıl ilgilenmesi gerektiği konusundaki görüşlerini bilmek yararlı olabilir. Bu tekniğin yararları ve dezavantajları aşağıda sıralanmıştır (Türker, 2003: 131).

- Yöneticilerle çalışanların performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlar,
- Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur.
- Performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece çalışmalara öneride bulunmayı kolaylaştırır.
- Bütün çalışanlar için uygulandığında çok zaman alan bir yöntemdir.
- Subjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticinin önyargılarından arınması çok güçtür.

Kritik bir olay meydana geldiği anda olayla ilgili hemen tartışılmazsa durumun anlaşılabilmesi ve değişikliklerin yapılabilmesi güçtür.

Tablo 7: Kritik Olay Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formu

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
Sorunları göremedi Sorunların nedenlerini önemsemedi Sorunların kaynağına inemedi			Sorunları göremedi Sorunların nedenlerini önemsemedi Sorunların kaynağına inemedi		
Tarih	Seçenek	OLAY	Tarih	Seçenek	OLAY
15.03.2016	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	18.04.2016	C	Bireysel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		<u>Açıklama</u> Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirdi.			<u>Açıklama</u> X yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi. Kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat. İnsan Kaynakları Yönetimi 2. Basım. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım, 2005. 208.

2.10. Hedeflere Göre Değerlendirme

Hedeflere göre performansın değerlendirilme yaklaşımı, ortak performans kriterlerini kullanan yaklaşımın aksine bireysel performansa odaklıdır. Bu yaklaşımda kullanılan yöntem, çalışanın üstü ile birlikte görüşmeler yaparak performans hedefleri belirlemesi ve başarılı veya başarısız olduğunun bu performans hedeflerine ulaşip ulaşamadığına bakılarak kararlaştırılmasıdır. Yani ortak performans kriterlerine dayalı değerlendirmelerden farklı olarak bu yöntemde kişilerin gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2002: 216).

Bu anlayışta en önemli değinilmesi gereken konu, hedeflerin belirlenmesinin önemi olmalıdır. Bunun da nedeni hedeflerin; ulaşıp ulaşılamamaları bakımından, performansın değerlendirilmesinin sonucunu belirleyecek tek ve en önemli faktör olmalarıdır. Hedeflere göre değerlendirme yöntemi, birey ve firma amaçlarını birbiriyle entegre ederek ve bütünleştirerek çalışanları ise güdüleme,

değerlendirme, eğitime ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir. Hedeflere göre performansın değerlendirilme yönteminde, hedefler için süreler belirlenir. Bu süreler genellikle bir aylık, üç aylık veya bir yıllık gibi süreler olarak belirlenebilir. Hedeflerin belirlenmesinde yönetici ve ast birlikte hareket ederler. Hedeflere göre performansın değerlendirilmesinin yapılabilmesi için öncelikle firmanın uzun vadeli hedeflerini belirlenmiş olması gerekir. Daha sonra ise organizasyonun bölümsel ve bireysel amaçlarının belirlenmiş olması gerekir. Buna bağlı olarak işletmenin amaçlarıyla çalışanların bireysel amaçlarının ortak amaçlar haline getirilmesi sağlanır. Hedeflere göre performansın değerlendirilme yönteminin en büyük avantajı, değerlendirmenin son derece tarafsız olmasıdır. Bunun da nedeni çalışanın istenen başarı standartlarını yakalayıp yakalayamadığını görmek için sadece belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığına bakılmasıdır. Bu şekilde değerlendirici ihmal kasıt veya yetersizliklerinden kaynaklanan değerlendirme hataları da en aza indirgenmiş olacaktır. Sistemin en büyük sorunu ise, hedef belirlemenin zorluğudur. Değerlendirmelerin doğruluğu tamamen hedefin doğru belirlenmesine bağlı olduğu için, eğer hedef daha önce de belirtilen sahip olması gereken özelliklere uygun olmayan bir şekilde belirlenirse yöntem daha baştan doğruluğunu yitirmiş olacaktır (Sobuncuoğlu, 2005: 212).

2.11. Değerlendirme Merkezleri

Değerlendirme merkezleri bir kişinin işle ilgili yetenek ve yeterliliklerini değerlendirmek için kullanılan güçlü bir yöntem olarak ifade edilebilir. Uygulama boyunca yapılan gerçeğe çok yakın simülasyonlarla bu yöntem değerlendiricilere kişilerin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilme ve ilgili pozisyon için başarı potansiyeline sahip olup olmadıklarını tahmin etme konusunda mükemmel bir fırsat sunmaktadır. Değerlendirme merkezi, çok sayıda katılımcının ve çok sayıda değerlendiricinin katılımcıların performanslarını belli sayıda aşamalarla değerlendirdikleri bir süreç olarak ifade edilebilir. Değerlendirme merkezi, genellikle dış alanda ve altı-on iki çalışanın katılımıyla uygulanmaktadır. Değerlendirme merkezleri esas olarak kişilerin, yöneticilik görevleri için gerekli olan karakter özelliklerine, yöneticilik yeteneklerine ve bireysel yeteneklere sahip olup olmadıklarını belirlemek için kullanılmaktadır. Ayrıca bunun yanı sıra kişilerin, ekiplerde çalışacak becerilere sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla da kullanılmaktadırlar. Değerlendirme merkezlerinde kullanılan çalışmalar; lidersiz grup tartışmaları, görüşmeler, bekleyen problemler ve rol yapma gibi uygulamaları içermektedir (Erkut, 2004: 51).

Lidersiz grup tartışmaları: Lidersiz grup tartışmalarında 5-7 kişi bir takım olarak, birlikte çalışıp, kendilerine verilmiş bir problemi belli bir zaman biriminde çözmek zorundadır. Bu problem, alım-satım, ait düzey bir çalışanın ödüle aday gösterilmesi veya bir ürünün oluşturulması ile ilgili, olabilmektedir.

Bekleyen sorunlar: Bu alıştırma bir yöneticinin masasında bekleyen sorun kısmında görünecek çeşitli dokümanları içerir. Katılımcıların materyalleri okumaları ve gerekli tepkiyi verme

seçimini yapmaları istenir. Bu tepkiler yetki devri işleri, karşı yazışmalar, toplantıları plânlama veya gündemi tamamen önemseme gibi işlemleri içerebilmektedir.

Rol oynama: Bu uygulamada ise katılımcının bir yönetici rolünü veya başka bir çalışanın rolünü üstlenmesi anlamına gelir. Örnek olarak; değerlendirme merkezi katılımcısından, daha önceden bir alt personeli hakkında negatif performans raporu vermiş bir yöneticinin rolünü, üstlenmesi istenir. Katılımcı, sözü geçen personelin performansı hakkında bilgilendirilir. Katılımcıdan sözü geçen personel ile performans problemleri hakkında 45 dakikalık bir toplantı için hazırlanması ve gerçekleştirilmesi istenir. Personel rolü, bir yönetici veya değerlendirme merkezinin dizayn grubunun veya şirketinin başka bir üyesi tarafından oynanır (Erkut, 2004: 52).

Değerlendirme merkezi ayrıca bazı testleri de içerebilir. İlgi alanları ve yetenek testleri, ayrıca kişinin kelime hazinesi, genel zihinsel becerileri ve mantık kullanma becerilerini değerlendirmek için de kullanılabilir. Kişilik testleri; personelin diğer kişiler ile iyi geçinip geçinmediğini, belirsizlik durumlarındaki toleranslarını ve yönetici olarak başarılı olmasını etkileyecek diğer bireysel özelliklerini belirlemeyi sağlamaktadır. Değerlendirme merkezindeki alıştırmalar çalışanların yöneticilik ve bireysel beceri özelliklerini ölçmek için dizayn edilmiştir. Bu ölçülen beceriler genellikle; liderlik, sözel haberleşme, yargılama, organizasyon kabiliyeti ve strese toleransı içerir. Değerlendirme merkezlerinde yöneticiler genellikle bilirkişi olarak süreçte yer almaktadır. Yöneticiler, becerilere bağlı olan hareketlerin değerlendirerek, personel seçimleri yapma konusunda eğitim görmüş kişilerden oluşmaktadır. Genellikle her bilirkişi her bir egzersizde bir veya iki kişinin hareketlerini gözleme ve kayıt etme ile görevlidir. Bilirkişi notlarını gözden geçirmekte ve personelin beceri düzeyini derecelendirmektedir. Bütün egzersizler tamamlandıktan sonra, bilirkişiler buluşup değerlendirmeye katılan her bir kişi hakkında gözlemlerini tartışmaktadırlar. Bilirkişiler birbirlerinin derecelendirmelerini karşılaştırıp her bir beceri için her bir personelin derecelendirmesi üzerinde anlaşmaya çalışırlar (Çetin, Arslan 2000: 155).

2.12. Takım Bazlı Performans Değerlendirme

İşletmelerin takım bazlı organizasyonlara yönelmeleri nedeniyle performansın değerlendirilmesi de takım bazında ele alınmaya başlanmıştır. Takımı bir bütün olarak değerlendirmek kolay bir iş değildir. Takımın başarısı sadece kendi gücüne bağlı olmayabilir. Çok çeşitli etken takımın başarısını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle takım çalışmalarında, hem takımın hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alarak değerlendirme yapılmalıdır. Uygulamada kişilerin iş performansını değerlendirirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan iş ile ilgili olurken, bir kısmı da davranışla ilgili faktörlerdir. Takım çalışmasında bu davranışlar, performansın tanımlanmasında yer almaktadır. Bu çerçevede iletişim, işbirliği, sahiplenme, başarıya azmi gibi faktörler incelenmektedir (Erdil, 1998: 168'den Akt; Sabuncuoğlu, 2000: 181).

Bu yöntem çalışanların direkt denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ve işbirliğinin başarısı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır (Ünal, 1998: 23 den' Akt; Sabuncuoğlu, 2000: 181).

2.13. Çağdaş Değerleme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri tümüyle farklı değildir. Çağdaş değerlendirme yöntemini geleneksel değerlendirme yönteminden ayıran en büyük fark, değerlendirme ve değerlendiriciler bakımındandır. Çağdaş değerlendirme yöntemleri genellikle niceliksel değerlemeye dayalı açık yöntemlerdir. Çağdaş yöntemler geleneksel yöntemlerden yararlanılarak oluşturulmaktadır (Çabuk, 2003: 182).

2.13.1. İş Planlaması ve Değerleme

Satış elemanının bir başkası tarafından değil de, elemanın kendi kendini değerlemesi ilkesine dayanır. Temelde istenilen bir satış elemanının veya yöneticinin çalıştığı işletme ve bölümün amaçlarını gözden geçirerek, kendi görev tanımını dikkate alarak kendi iş planını yapıp, bunu ne derecede gerçekleştirdiğini değerlemesidir. Bazı yönleri ile Amaçlara Göre Yönetim'e benzeyen bu yöntem, daha çok üst yöneticiler için uygulanmaktadır. Ancak bu yöntemin tek başına yeterli olduğu söylenemez (www.egitirim.com.tr).

2.13.2. Başarı Değerlemede Geliştirici Yaklaşım

Bu yöntem, dönem başında bireysel performans amaçlarının saptanması ve bunlara ulaşma derecesinin ölçülmesi, ulaşılamaması halinde sebeplerinin araştırılması ilkesine dayanmaktadır. Yöneticilerin eğitimini ve geliştirilmesini amaçlamaktadır. Burada da amaçların ölçülebilir olarak yöneticilere danışılarak konulması, değerlemenin sık sık yapılması, başarı durumları hakkında ilgiliye hemen bilgi verilmesi esastır. Böylelikle performansı değerlendirilen satış elemanının veya yöneticinin sapmalarını düzeltmesi bireysel gelişme planı hazırlayarak uygulaması beklenir (www.koniks.com16.04.2016).

2.13.3. 360 Derece Değerleme

Performansların değerlendirilmede geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Oysa pratikte patron, bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye olan kişidir. Patron adına hareket eden yönetici de değerlemede tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar bireyin performansın değerlendirilmesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler vb. olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1999: 169).

Bir çalışanın farklı görevleri ya da tek bir görevinin farklı boyutları olabilir. Yönetici gerek vakit darlığı gerekse konumu gereği çalışanın performansının sadece bir kısmını gözlemleyebilir.

Bunun sonucunda ya çalışanın performansı düşük olarak değerlendirilir ya da çalışan tüm enerjisini değerlendirmenin yapıldığı alana kaydırır. Bu durumda performansın değerlendirilmesi gerek işletme gerekse de çalışan açısından istenilen amaca ulaşmamış olur. Olabilecek ikinci hata değerlendirmenin objektifliği ile ilgilidir. Yöneticiler çeşitli duygusal veya bireysel sebeplerle çalışanların performansını değerlendirirken olduğundan daha yüksek veya daha düşük değerlendirebilirler. Her iki durumda da performansın değerlendirilmesi etkinliğini yitirir (Palmer, 1993: 19'den Akt; Kalyoncu, 2010).

Yöntemin bazı avantajları ise şu şekildedir: Yöneticinin tek başına elde edemediği bilgileri farklı kişilerden elde edebilmesine imkân tanır. Bu yöntemle elde edilen bilgiler farklı kişilerden ve değerlendirilen kendisinden elde edildiği için daha objektif olabilir (Argon, 2004: 226'den Akt; Kalyoncu, 2010). Bu performans değerlendirme sistemi, çok yönlü olarak sürekli bir arayışı ve sorgulamayı, çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip diğer kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır (Turgut, 2001: 62).

Bu değerlendirme yöntemi İnsan Kaynakları Yönetimi için verilen kararlarda devamlılığı ve bütünlüğü sağlamaktadır. Organizasyonel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlaştırarak organizasyonun başarısını mümkün kılmaktadır. Ayrıca gelecekte yöneticilerin performans değerlendirme ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için ihtiyaç duyacağı yüksek kalitede bilgi birikimini oluşturarak yöneticinin çalışanlar hakkında doğru karşılaştırmalar yaparak doğru kararlar vermesini sağlamaktadır. Yapısı itibarıyla de organizasyonun tüm alt sistemleri arasında bir bilgi iletişimi etkileşimini meydana getirir (Acar, 2000: 65).

Organizasyonların İKY sistemi zayıf ve yetersiz ise 360 Derece değerlendirme yöntemi bu organizasyonlara pek bir şey kazandıramaz. Ayrıca; organizasyonda belirlenen hedeflerden ziyade, organizasyonun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanmak zorundadır (Turgut, 2001: 53). 360 derece dediğimiz zaman kişinin astı, üstü, kişi ile aynı düzeyde çalışanlar ve müşterilerden değerlendirme alınması söz konusu olmaktadır.

2.13.3.1. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sistemi

Bu yöntemde çalışanlar sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, diğer departman yöneticileri, iç ve dış müşteriler ve çalışanların kendileri tarafından değerlendirilmektedir. İş dünyası gittikçe daha rekabetçi bir ortam olmaktadır. Bunun sonucu olarak organizasyonlar performanslarını geliştirmeye yönelik sürekli arayış içerisindedirler. Organizasyonların gelişebilmesi için öncelikle çalışanlarının uyumunun sağlanması gereklidir. Bunun da başarıyla yapılması için şu andaki performanslarla ilgili gelişime açık alanların bilinmesi gerekir. İşte bu noktada 360 derece geri bildirim ve gelişim devreye girer. Gittikçe daha çok sayıda organizasyon 360 derece süreçlerini. 360 derece geribildirim, kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için kullanılan, kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreçtir. Geleneksel performansın değerlendirilme yaklaşımında

çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece geribildirim yöntemi, bu tip tek taraflı geribildirim ötesinde çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun (örneğin; kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri) çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır (Yıldız, 1998: 125).

2.13.3.2. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sisteminin Özellikleri

1990'lı yıllarda özellikle ABD ile Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın bir biçimde kullanılmıştır. Günümüzde hem yöneticiler, hem de işgörenler tarafından performansı geliştirme etkili bir yöntem olarak görülmektedir. Bu yöntem çalışanın performansı ile ilgili birden fazla bakış açısını yansıtmakta ve performansın her yönüyle değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (Barutçugil, 2002: 203; Uyargil, 2008: 42-43).

Çalışanı iş ortamında yakından gözlemleyebilen farklı grupların görüşlerini çalışana iletilmesine olanak sağlamaktadır (Fox ve Klein, 1996: 20-25'den akt; Kalyoncu, 2010). Bu doğrultuda çalışan kendi performansı ile ilgili olarak birden fazla kişinin görüşünü bir bütün olarak görebilmektedir. Sistemde, bireysel performansın ve gelişim ile ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra, bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin de belirlenebilmesi mümkündür. Performansı geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, kariyer yönetimi ve ödül sistemlerini uygulama, potansiyel terfi durumlarını değerlendirme ve ücret düzenlemelerini ayarlama hedefinde önemli bir veri toplama sistemidir (Ergin, 2002: 136-137; Plunkett ve Attner, 1992: 317).

2.13.3.3. Değerlendirme Sürecinin İşleyişi

İyi bir iş performansı için gerekli olan becerileri ve davranışları sıralayan bir beceri modeli geliştirilmektedir. Beceri modeline dayalı olarak da bir performans anketi hazırlanmaktadır. Çalışan, kendisini değerlendirmesi için sekiz- oniki kişilik bir isim listesi önermektedir. Bu kişiler; astlar, çalışma arkadaşları, yöneticileri, müşteriler veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildirimini verebilecek herhangi bir kişi olabilecektir (Barutçugil, 2002: 203).

Önerilen kişiler listesinden üst yönetici, o çalışan için performans anketini dolduracak altı-on kişiyi seçmektedir. Seçilen bu kişiler, anket formlarını doldurmakta ve her bir beceri alanı için çalışanın performansını derecelendirmektedir. Çalışan kendi performansını derecelendiren bir formu doldurur ve kendisine bu verilerin oluşturduğu; güçlü ve zayıf yönlerini gösteren, geliştirmesi gereken yönleri vurgulayan bir rapor verilir (Barutçugil, 2002: 203).

2.13.3.4. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sisteminin Uygulanmasının Avantaj ve Dezavantajları

360 Derece Performansın Değerlendirilme Sistemi'nin bazı avantajları şöyle özetlenebilir (Garavan, 1997: 140-141; Ludeman, 2000: 46-47; Aytaç, 2003; İllez ve Güner, 2006: 327).

- **Kapsamlı ve Objektif Geri Bildirim:** Birden fazla değerlendirme grubunun (çalışanın arkadaşlarından, astlarından ve yöneticilerinden gelen geri bildirimler) olması, verilen geri bildirimlerin daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlamaktadır. 360 derece geribildirim yönteminde farklı kaynaklardan geribildirim alınması geribildirim objektifliğini garanti etmemektedir (Yılmaz, 2005: 40). Ancak, tek bir kişinin görüşünün ölçü alındığı sistemlere göre daha sağlıklıdır. Kişinin, yaptığı işle ilgili çalışma arkadaşlarının fikirlerini öğrenmesi o kişi için ufuk açıcı olabilir (Barutçugil, 2002: 206).

Ayrıca, böyle bir sistem, geri bildirim sürecine birçok kişinin katılmasından dolayı yöneticilerin işini oldukça kolaylaştırır.

- **Çalışanın ya da Belli Bir Takımın Güçlü ve Gelişmeye Açık Alanlarını Belirlemek:** Belirli takımlar temelinde güçlü ve gelişmeye açık alanların tespit edilmesine ve departmanlar bazında gelişim planları oluşturulmasına olanak vermektedir. Takım üyeleri gelecekte birbirleri hakkında fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden daha bilinçli ve sorumlu bir şekilde davranacaklardır. Bu durum daha verimli bir takım çalışması ortamı yaratabilir. İyi planlanmış bir süreçle çalışanlar arasındaki iletişim iyileştirilebilir (Barutçugil, 2002: 204).
- **Kariyer Gelişimi İçin Sorumluluk Alma:** Çeşitli sebeplerden dolayı, birçok kurum çalışanlarının kariyer gelişimi için ayırdıkları kaynakları azaltma eğilimindedirler. Değişik değerlendiricilerden alınacak fikirler, çalışan için bireysel kariyer gelişimi hakkında yol gösterici olabilir (Yılmaz, 2005: 40).

360 Derece Performans Değerleme geri bildirim sisteminin, klasik anlamda amirlerinin yapacağı değerlendirme sonucunda sağlanan geribildirimden çok daha geliştirici ve faydalı olduğunu düşünmektedir. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi, mevcut değerlendirme sisteminin yerini almaktan daha çok değerlendirici için destekleyici bir unsur olarak kullanılmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996: 37). Dikkatli uygulandığında katılımcılığı arttırmakta, çalışanlar arasında güven ve memnuniyeti yükseltmekte ve iletişimi güçlendirmektedir. 360 derece geribildirim sürecinin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu olumsuz yönleri bilmek, bu sistemleri uygularken yanlış yollara sapmamak açısından çok önemlidir (Aytaç, 2003; İllez ve Güner, 2006: 327; Kaynak ve Bülbül, 2008: 271; Uyargil, 2008: 102-111):

Eğer sistem örgütün genel amacını destekleyici nitelikte değil de sonradan bir ek niteliğindeyse sistemden yeterli verim alınamaz. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi, merkezinde çalışan kişinin kendisi olmak üzere değerlendirilen kişiyle birlikte diğer bütün çalışan ve iş bağlantılarından geri besleme almayı amaçlayan bir uygulamadır. Buyüzden farklı seviyelerdeki personellerin aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır. 360 derece geri besleme uygulamalarına genel olarak bakıldığında yukarıdaki temel kriterler ışığında örgütsel farklılıkların dikkate alınarak işletmelerin kendi yapı ve gerçekleri dikkate alınarak

değerlendirme ölçeklerinin hazırlanması ve alt kriterlerinin belirlenmesi gerektiği söylenebilir (Edwards ve Ewen, 1996: 29'den Akt; Tabak, 2007).

2.13.4. Smart Tekniği

Performansların değerlendirmelerinde kullanılacak standartların ölçülmesi için kolay kriterler olmasına dikkat edilmelidir. Bunun için “SMART TEKNİĞİ'NDEN” yararlanılabilir. Spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, sonuca odaklanmış, zamanın belirlenmiş olması gerekmektedir. Özetle performansın değerlendirilmenin başarılı olabilmesi için yönetici ve çalışanlar arasındaki işbirliği ve iletişimin sağlanması, hedef ve standartların belirlenmesi ve belirlenen standartların da geçerli, güvenilir ve önyargıdan uzak olması gereklidir (Ünal, 1998: 18).

2.13.5. Performan Geri Bildirimi

Performansların değerlendirmelerinde dönemi sonunda çalışana geri bildirim önemlidir. Çünkü çalışan performansı ve nedenlerini öğrenmek ister. Geri bildirim performans ölçmek kadar önemlidir.

Geri bildirim faydaları;

- Çalışanın performans döneminin değerlendirilmesi,
- Çalışanın, güçlü ve zayıf olduğu alanların saptanması,
- Performans yükseltmek için nelerin yapılabileceğinin tespiti,
- Çalışanın yöneticisinden beklentilerini dile getirmesi,

Çalışanın Performansını geliştirmek için geri bildirimde KISS (Keep (Devam Et), Improve (Geliştir), Stop (Bitir), Start (Başlat)) modeli yaklaşımı önemlidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, YÖNTEMİ, KISITLARI

Bir işletmenin uzun vadedeki başarısı, çalışanlarının ne kadar iyi performans gösterdiklerini ölçüm yeteneğiyle ve bu ölçüm sonucunda ulaşılan verileri, mevcut performans standartlarını geliştirmeye yönelik olarak kullanmaları ile sağlanır. Bu noktada karşımıza çıkan değerlendirme süreci, bireyin daha işe kabul aşamasında başlayan ve çalışma hayatı süresince de belli amaçlar doğrultusunda ve belli aralıklarla düzenli olarak sürdürülen faaliyetler bütünüdür. İşletmelerin faaliyet alanları, türü ve kapasiteleri ne olursa olsun, yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi, işgören performansının değerlendirilmesi ve artırılmaya çalışılmasıdır. Sağduyusu yüksek yöneticilerin marjinal çıktıları yüksek olmakta ve işletme performansında olumlu etki yaratmaktadırlar. Yöneticiler nasıl değerlendirilmeli ve ödüllendirilmeli tartışması ise yıllardır sürmektedir (Helvacı, 2002: 3).

“Performans değerlemeleri, organizasyonun çalışanın performansının yönetimi ve geliştirilmesinde, zamanında ve doğru kadrolama kararlarında ve firmanın hizmet ve ürünün bütüne yönelik kalitesinin geliştirilmesinde gittikçe artan önemli bir araç olmuştur”. Performans değerlemesi işletme ve onun yöneticileri açısından önem taşıdığı kadar, çalışanlar açısından da değer taşır. Özellikle yüksek performans sergileyen işgörenler, çalışmalarının karşılığını görmek isterler ve başarılı olmalarından dolayı kariyer beklentilerini yöneticilerine iletmek ve bu konuda onların görüşlerini almak isterler. Ayrıca değerlendirme sonucunda işgörenlerin varsa eksiklikleri tespit edilerek bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı sağlanacaktır. Bu perspektiften bakıldığında, performansın değerlendirilmesinin, çalışanı işe yönelten, yönlendiren ve yetenekleri geliştiren bir araç olarak kullanıldığı söylenebilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 170)

Bu çerçevede hazırlanan çalışmada performans değerlendirmenin amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir. Bu işleri gerçekleştirirken performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak temel hedefler arasında yer alır. Amirden çalışanlara bakışın bir göstergesi olan klasik performansın değerlendirilme sistemleri günümüzde bu noktada iflas etmişlerdir. Çünkü performansın değerlendirilme sisteminden organizasyonun esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde bir araç olması değil, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi; sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi, organizasyonu yarınlara taşımasıdır. Araştırmada elde edilen görüşler doğrultusunda yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ortaya koyması, amaçlarıdır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı performans değerlendirme yöntemlerini (sıralama, zorunlu dağılım, grafik ölçüm, kontrol listesi, zorunlu seçim, kompozisyon, 360 derece değerlendirme, kritik olay, hedeflere göre değerlendirme, değerlendirme merkezi ve takım bazlı performans yöntemleri) birbirleriyle

- a. Performans ve potansiyeli ölçme uygunluğu,
- b. Birey, takım, organizasyon bazında kullanım uygunluğu,
- c. Etkinliği açısından kıyaslamaktır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma sektörel bazda Hatay İlindeki 80 farklı firmadan 100 işgöreni kapsamaktadır. Performans değerlendirme geniş bir konu olduğundan, bu çalışmada sadece sektörel bazda farklı firmaların performansları üzerinde durulacaktır. Diğer taraftan, literatür araştırması bölümünde de görüleceği üzere, özellikle son dönemlerde performans değerlendirmenin çok kapsamlı bir konu olduğu ve bunun etkileri, işletmeler ve kurumlar için önemi üzerinde durulmaktadır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Hatay İlinde sektörel bazda 11 Performans değerlendirme yöntemi nicel tarama olarak performans değerlendirmenin nedenleri, boyutları ve sonuçlarını anket uygulanarak araştırılmıştır. Bu değerlendirme yöntemleri; Mert ve Turgut (2014)'ün çalışmaları esas alınmıştır.

Araştırmada kullanılan performansın değerlendirilme yöntemleri; sıralama yöntemleri, zorunlu dağıtım yöntemi, grafik ölçüm yöntemi, kontrol listesi yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, kompozisyon yöntemi, 360 derece değerlendirme yöntemi, kritik olay yöntemi, hedeflere göre değerlendirme, değerlendirme merkezi, takım bazlı performansın değerlendirilme ve çağdaş değerlendirme yöntemleri şeklindedir.

Bu yöntem seçilmesindeki başlıca neden sıradan kişilerin konu hakkındaki ne düşündüğünü değerlendirmelerini daha geniş bir perspektifte yansıtabilmelerine imkân sağlamaktır.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma Hatay ilinde 80 firma tespit edilerek örnekleme yöntemine göre 100 kişi üzerinde, internet aracılığıyla ve yüz yüze görüşme ile gerçekleştirilmiştir. Örneklemin ana kitleyi temsil etmesi açısından Hatay ilinde birbirinden farklı özelliklere sahip 80 firmada farklı sektörlerden kurumlara uygulama yapılmıştır.

Araştırmanın varsayımları:

- Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasının veri toplamak için uygun bir araç olduğu varsayılmaktadır.

- Anket uygulanan örnek grubun yeterli olduğu ve ana kütleyi anlamlı bir şekilde temsil ettiği varsayılmaktadır.
- Anket uygulanan katılımcıların soruları doğru algılayıp cevapladıkları varsayılmaktadır.
- Anketi uygulayan anketörlerin katılımcıları hiçbir şekilde yönlendirmedikleri varsayılmaktadır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SEKTÖREL BAZDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME

4.1. Evren ve Örneklem

Araştırma Hatay'da faaliyet gösteren 80 farklı firmada yapılmıştır. Katılımcılar bahse konu kurumların farklı yerleşkelerinde çalışan yöneticileri ve işgörenleri oluşmaktadır. Toplam 32 kişiden oluşan üst yönetici, 30 kişi birinci kademe yönetici, 24 kişi ikinci kademe yönetici ve 13 kişi işgören olmak üzere toplamda 100 adet kullanılabilir değerlendirme formu geri toplanabilmıştır. Bu değerlendirmeler; 32'i üst yönetici, 30'u birinci yönetici, 24'ü ikinci yönetici ve 13'ü işgören olmak üzere toplam 100 kişiyi kapsamaktadır.

4.2. Veri Toplanması ve Analizi

Anket, katılımcılarına performansın değerlendirilme yöntemleri hakkında bilgilendiren bir bölüm ile başlamaktadır. Daha sonra, performansın değerlendirilme ölçeği yer almaktadır. Anket, üst yönetici ve işgörenlerin iş yetkinliklerini değerlendirmek için uygulanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde SPSS 15.0 for Windows paket programından yararlanılmıştır. Araştırmada frekans ve yüzde oranı belirlenerek bulgular bölümünde tablo ve grafikler üzerinde belirtilmiştir.

4.3. Görüşme Sorularının Belirlenmesi

Araştırmada Performans değerlendirme geniş bir konu olduğundan, bu çalışmada sadece Hatay İlinde farklı firmadan sektörler hedeflenmiştir. Bu nedenle anket soruları genel tutulmuştur. Böylece aşağıdaki üç temel soru belirlenmiştir.

- 1- **Bölüm 1:** Size verilen performansın değerlendirilme yöntemlerine ilişkin açıklayıcı bilgileri okuyunuz. Daha sonra, performansın değerlendirilme yöntemlerinin şirketinizdeki çalışanların performans ve potansiyellerini ölçmede ne derece uygun olacağını aşağıdaki ölçeği kullanarak değerlendirmeniz istenmektedir. Lütfen her bir performans değerlendirme yöntemini 0-5 arası bir not vererek değerlendiriniz.
- 2- **Bölüm 2:** Bu bölümde performansın değerlendirilme yöntemlerinin bireysel, departman (şube, bölüm) ve organizasyon bazında performansı ölçmede ne derece uygun olacağını bir önceki ölçeği kullanarak değerlendirmeniz istenmektedir. Lütfen her bir performansın değerlendirilme yöntemini aşağıdaki ölçeği kullanarak **0-5** arası bir not vererek değerlendiriniz.

- 3- **Bölüm 3:** Size göre bulunduğunuz sektörü de dikkate alırsanız, şirketinizde kullanılacak en uygun performansın değerlendirilme yöntemi hangisidir.

4.4. Bulgular

Bu bölüm altında öncelikle araştırmadan elde edilen genel nitelikte ve daha çok geribildirim raporlarında gösterilen bilgiler değerlendirilmektedir ve araştırmanın sonuçları test edilip, anket uygulama yöntemi ile toplanan verilerin analizinde, soru kâğıdında olmamasına rağmen, ankette ortaya çıkan bazı temel bulgular olduğu görülmüştür. Ankete katılanların çoğunluğunun üzerinde durduğu konu, genel bulgular olarak aşağıda açıklanmıştır.

4.4.1. Araştırmaya Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 8:Araştırmaya Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde(%)
Kadın	18	17,6
Erkek	84	82,4
Toplam	102	100,0
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde(%)
Lise	7	7,6
Önlisans	3	3,3
Üniversite	53	57,6
Yüksek Lisans	27	29,3
Doktora	2	2,2
Toplam	92	100,0
Yaş	Frekans	Yüzde(%)
20 – 25 yaş	1	1,0
26 – 30 yaş	17	16,7
31 – 35 yaş	19	18,6
36 – 40 yaş	33	32,4
41 – 45 yaş	14	13,7
46 – 50 yaş	5	4,9
51 – 55 yaş	7	6,9
56 – 60 yaş	2	2,0
61 yaş ve üstü	4	3,9
Toplam	102	100,0
Anketi Dolduran	Frekans	Yüzde(%)
İnsan Kaynakları Çalışanları	19	19,0
Diğer	81	81,0
Toplam	100	100,0

Toplam İş Tecrübesi	Frekans	Yüzde(%)
0 – 5 yıl	11	11,2
6 – 10 yıl	15	15,3
11 – 15 yıl	35	35,7
16 – 20 yıl	17	17,3
21 yıl ve üstü	20	20,4
Toplam	98	100,0
Kurumdaki İş Tecrübesi	Frekans	Yüzde(%)
0 – 5 yıl	35	35,0
6 – 10 yıl	26	26,0
11 – 15 yıl	21	21,0
16 – 20 yıl	10	10,0
21 yıl ve üstü	8	8,0
Toplam	100	100,0
Performans Değerlendirmesinden Sorumlu Olunan Kişi Sayısı	Frekans	Yüzde(%)
1 – 5 kişi	31	33,0
6 – 10 kişi	14	14,9
11 – 20 kişi	12	12,8
21 – 30 kişi	4	4,3
31 kişi ve üstü	33	35,1
Toplam	94	100,0
Şirkette Performans Değerlendirme Varlığı	Frekans	Yüzde(%)
Evet	76	78,4
Hayır	21	21,6
Toplam	97	100,0
Faaliyet Alanı	Frekans	Yüzde(%)
Hizmet	50	51,5
Yan Mamül Üretimi	18	18,6
Mamül Üretimi	28	28,9
Toplam	97	100,0
Şirkette Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde(%)
(Küçük) 1 – 50 kişi	32	31,4
(Orta) 51 – 250 kişi	25	24,5
(Büyük) 251 – 500 kişi	12	11,8
(Makro İşletme) 500'den fazla kişi	33	32,4
Toplam	102	100,0

Fabrikann Ortama Yıllık Ciroosu	Frekans	Yüzde(%)
100.000 TL ve altı	1	1,1
100.001 TL ve 200.000 TL	1	1,1
300.001 TL ve 400.000 TL	1	1,1
400.001 TL ve 500.000 TL	1	1,1
500.001 TL ve üzeri	83	95,4
Toplam	87	100,0

Firma Organizasyon Yapısı	Frekans	Yüzde(%)
Kurumsal Şirket	62	61,4
Aile Şirketi	26	25,7
Şahıs Şirketi	13	12,9
Toplam	101	100,0

Tablo 8' deki bulgulara göre katılımcıların;

- Cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde; %17,6'sının kadın, %82,4'ünün erkek olduğu,
- Eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; %7,6'sının lise, %3,3'ünün önlisans, %57,6'sının üniversite %29,3'ünün yüksek lisans, %2,2'sinin doktora olduğu,
- Yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde; %1,0'mın 20 – 25 yaş, %16,7'sinin 26 – 30 yaş, %18,6'sının 31-35 yaş, %32,4'ünün 36 – 40 yaş, %13,7'sinin 41 – 45 yaş, %4,9'unun 46 – 50 yaş, %6,9'unun 51 – 55 yaş, %2,0'mın 56 – 60 yaş, %3,9'unun 61 yaş ve üstü olduğu,
- Anketi dolduranların işlerine göre dağılımlarına incelendiğinde; %19,0'mın insan kaynakları çalışanı, %81,0'inin diğer olduğu,
- Toplam iş tecrübelerine göre dağılımları incelendiğinde; %11,2'inin 0 – 5 yıl, %15,3'ünün 6 – 10 yıl, %35,7'sinin 11 – 15 yıl, %17,3'ünün 16 – 20 yıl, %20,4'ünün 21 yıl ve üstü olduğu,
- Kurumdaki iş tecrübelerine göre dağılımları incelendiğinde; %35,0'mın 0 – 5 yıl, %26,0'mın 6 – 10 yıl, %21,0'mın 11 – 15 yıl, %10,0'mın 16 – 20 yıl, %8,0'mın 21 yıl ve üstü olduğu,
- Performans değerlendirmesinden sorumlu olunan kişi sayısına göre dağılımları incelendiğinde; %33,0'mın 1 – 5 kişi, %14,9'unun 6 – 10 kişi, %12,8'inin 11 – 20, %4,3'ünün 21 – 30 kişi, %35,1'inin 31 kişi ve üstü olduğu,
- Şirkette performans değerlendirme varlığına göre dağılımları incelendiğinde; %78,4'ünün evet, %21,6'sının hayır olduğu,
- Faaliyet alanına göre dağılımları incelendiğinde; %51,5'inin hizmet, %18,6'sının yan mamül üretimi, %28,9'unun mamül üretimi olduğu,
- Şirkette çalışan sayısına göre dağılımları incelendiğinde; %31,4'ünün (küçük) 1 – 50 kişi, %24,5'inin (orta) 51 – 250 kişi, %11,8'inin (büyük) 251 – 500 kişi, %32,4'ünün (makro işletme) 500'den fazla kişi olduğu,

- Fabrikanın ortalama yıllık cirosuna göre dağılımları incelendiğinde; %1,1'inin 100.000 TL ve altı, %1,1'inin 100.001 TL ve 200.000 TL , %1,1'inin 300.001 TL ve 400.000 TL, %1,1'inin 400.001 TL ve 500.000 TL, %95,4'nn 500.001 TL ve üzeri olduğu,
- Firma organizasyon yapısına göre dağılımları incelendiğinde; %61,4'ünün kurumsal Şirket, %25,7'sinin, %12,9'unun Şahıs Şirketi olduğu belirlenmiştir.



4.4.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Katılımcının Şirket Üyelerinin Performansları

Tablo 9: Katılımcının Şirket Üyelerinin Performansları Görüşü

PERFORMANS DEĞERLENDİRME		Hiç Uygun Olmaz	Pek Uygun Olmaz	Çok Az Uygun Olur	Genellikle Uygun Olur	Çoğunlukla Uygun Olur	Mükemmel Uygun Olur	\bar{X}	s.s.
Sıralama Yöntemleri	f	15	21	14	22	14	3	2,09	1,45
	%	16,9	23,6	15,7	24,7	15,7	3,4		
Zorunlu Dağıtım Yöntemi	f	13	25	15	19	10	2	1,93	1,36
	%	15,5	29,8	17,9	22,6	11,9	2,4		
Grafik Çözüm Yöntemi	f	2	16	22	25	14	6	2,60	1,24
	%	2,4	18,8	25,9	29,4	16,5	7,1		
Kontrol Listesi Yöntemi	f	3	16	22	22	17	6	2,60	1,29
	%	3,5	18,6	25,6	25,6	19,8	7,0		
Zorunlu Seçim Yöntemi	f	13	22	19	20	6	2	1,88	1,29
	%	15,9	26,8	23,2	24,4	7,3	2,4		
Kompozisyon Yöntemi	f	9	17	21	19	12	3	2,21	1,34
	%	11,1	21,0	25,9	23,5	14,8	3,7		
Kritik Olay Yöntemi	f	8	7	21	25	17	7	2,67	1,37
	%	9,4	8,2	24,7	29,4	20,0	8,2		
360 Derece Yöntemi	f	2	4	8	19	31	25	3,66	1,23
	%	2,2	4,5	9,0	21,3	34,8	28,1		
Hedeflere Göre Değerlendirme	f	1	1	5	15	50	26	3,94	0,94
	%	1,0	1,0	5,1	15,3	51,0	26,5		
Değerlendirme Merkezi	f	7	9	15	22	21	10	2,85	1,44
	%	8,3	10,7	17,9	26,2	25,0	11,9		
Takım Bazlı Performans	f	2	7	15	28	23	11	3,12	1,22
	%	2,3	8,1	17,4	32,6	26,7	12,8		
Genel Ortalama = 2,68									

Tablo 9’ da yer alan performans değerlendirme ölçeği katılım alt boyutu algı düzeylerinin az düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (**Genel Ortalama=2,68**). Performans değerlendirme ölçeğinin katılım alt boyutunun madde ortalamaları incelendiğinde “Zorunlu Seçim Yöntemi” ($\bar{x}=1,88$) maddesi en düşük algıya sahipken “Hedeflere Göre Değerlendirme” ($\bar{x}=3,94$) ve “360 Derece Yöntemi” ($\bar{x}=3,66$) maddesi en yüksek algıya sahiptir.



4.4.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Katılımcının Şirket Üyelerinin Potansiyelleri

Tablo 10: Katılımcının Şirket Üyelerinin Potansiyelleri Görüşü

POTANSİYEL DEĞERLENDİRME		Hiç Uygun	Pek Uygun	Çok Az	Genellikle	Çoğunlukla	Mükemmel	\bar{x}	s.s.
		Olmaz	Olmaz	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun Olur		
Sıralama Yöntemleri	f	10	24	12	19	10	4	2,09	1,42
	%	12,7	30,4	15,2	24,1	12,7	5,1		
Zorunlu Dağıtım Yöntemi	f	14	23	18	13	8	2	1,79	1,34
	%	17,9	29,5	23,1	16,7	10,3	2,6		
Grafik Çözüm Yöntemi	f	4	15	23	18	15	8	2,59	1,36
	%	4,8	18,1	27,7	21,7	18,1	9,6		
Kontrol Listesi Yöntemi	f	4	20	19	16	14	9	2,52	1,43
	%	4,9	24,4	23,2	19,5	17,1	11,0		
Zorunlu Seçim Yöntemi	f	13	20	19	17	6	2	1,86	1,30
	%	16,9	26,0	24,7	22,1	7,8	2,6		
Kompozisyon Yöntemi	f	8	13	20	22	12	4	2,37	1,34
	%	10,1	16,5	25,3	27,8	15,2	5,1		
Kritik Olay Yöntemi	f	7	8	21	23	15	6	2,61	1,35
	%	8,8	10,0	26,3	28,8	18,8	7,5		
360 Derece Yöntemi	f	2	4	4	26	26	21	3,60	1,20
	%	2,4	4,8	4,8	31,3	31,3	25,3		
Hedeflere Göre Değerlendirme	f	1	2	7	22	32	27	3,61	1,20
	%	1,1	2,2	7,7	24,2	35,2	29,7		
Değerlendirme Merkezi	f	6	9	12	19	18	16	3,03	1,53
	%	7,5	11,3	15,0	23,8	22,5	20,0		
Takım Bazlı Performans	f	4	10	15	24	20	12	2,96	1,38
	%	4,7	11,8	17,6	28,2	23,5	14,1		
Genel Ortalama = 2,63									

Tablo 10' de yer alan potansiyel değerlendirme ölçeği katılım alt boyutu algı düzeylerinin az düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (**Genel Ortalama=2,63**). Potansiyel değerlendirme ölçeğinin katılım alt boyutunun madde ortalamaları incelendiğinde “Zorunlu Dağıtım Yöntemi” ($\bar{x}=1,79$) maddesi en düşük algıya sahipken “Hedeflere Göre Değerlendirme” ($\bar{x}=3,61$) ve “360 Derece Yöntemi” ($\bar{x}=3,60$) maddesi en yüksek algıya sahiptir.



4.4.4. Performans Değerlendirme Yönteminin Bireysel Değerlendirmeye Etkisi

Tablo 11: Bireysel Değerlendirmeye Etkisi

BİREYSEL		Hiç Uygun	Pek Uygun	Çok Az	Uygun	Genellikle	Uygun	Çoğunlukla	Uygun	Ortalama	S.S.
		Olmaz	Olur	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun			
Sıralama Yöntemleri	f	11	20	15	14	20	5			2,32	1,52
	%	12,9	23,5	17,6	16,5	23,5	5,9				
Zorunlu Dağıtım Yöntemi	f	9	25	20	17	9	3			2,01	1,31
	%	10,8	30,1	24,1	20,5	10,8	3,6				
Grafik Çözüm Yöntemi	f	4	10	26	22	17	7			2,69	1,28
	%	4,7	11,6	30,2	25,6	19,8	8,1				
Kontrol Listesi Yöntemi	f	4	14	22	22	16	7			2,62	1,32
	%	4,7	16,5	25,9	25,9	18,8	8,2				
Zorunlu Seçim Yöntemi	f	11	18	23	17	7	4			2,04	1,34
	%	13,8	22,5	28,8	21,3	8,8	5,0				
Kompozisyon Yöntemi	f	9	16	22	14	14	5			2,29	1,42
	%	11,3	20,0	27,5	17,5	17,5	6,3				
Kritik Olay Yöntemi	f	7	10	19	23	16	7			2,63	1,38
	%	8,5	12,2	23,2	28,0	19,5	8,5				
360 Derece Yöntemi	f	2	3	8	22	28	24			3,64	1,21
	%	2,3	3,4	9,2	25,3	32,2	27,6				
Hedeflere Göre Değerlendirme	f	4	2	6	16	46	19			3,69	1,13
	%	2,2	4,3	6,5	17,2	49,5	20,14				
Değerlendirme Merkezi	f	6	11	14	22	20	12			2,88	1,46
	%	7,1	12,9	16,5	25,9	23,5	14,1				
Takım Bazlı Performans	f	6	10	21	23	20	6			2,69	1,33
	%	7,0	11,6	24,4	26,7	23,3	7,0				
Genel Ortalama = 2,68											

Tablo 11’ de yer alan bireysel ölçeği katılım alt boyutu algı düzeylerinin az düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (**Genel Ortalama=2,68**). Bireysel ölçeğinin katılım alt boyutunun madde ortalamaları incelendiğinde “Zorunlu Dağıtım Yöntemi” ($\bar{x}=2,01$) maddesi en düşük algıya sahipken “Hedeflere Göre Değerlendirme” ($\bar{x}=3,69$) ve “360 Derece Yöntemi” ($\bar{x}=3,64$) maddesi en yüksek algıya sahiptir.



4.4.5. Performans Değerlendirme Yönteminin Departman Değerlendirmeye Etkisi

Tablo 12: Departman Değerlendirmeye Etkisi

DEPARTMAN		Hiç Uygun Olmaz	Pek Uygun Olmaz	Çok Az Uygun	Genellikle Uygun	Çoğunlukla Uygun	Yüksek Derecede Uygun Olur	\bar{X}	s.s.
Sıralama Yöntemleri	f	6	14	17	20	20	6	2,32	1,37
	%	7,2	16,9	20,5	24,1	24,1	7,2		
Zorunlu Dağıtım Yöntemi	f	10	20	24	18	5	2	2,14	1,25
	%	12,7	25,3	30,4	22,8	6,3	2,5		
Grafik Çözüm Yöntemi	f	9	14	22	17	16	3	2,66	1,31
	%	11,1	17,3	27,2	21,0	19,8	3,7		
Kontrol Listesi Yöntemi	f	7	18	23	20	7	3	2,63	1,39
	%	9,0	23,1	29,5	25,6	9,0	3,8		
Zorunlu Seçim Yöntemi	f	7	7	22	27	16	6	1,92	1,22
	%	8,2	8,2	25,9	31,8	18,8	7,1		
Kompozisyon Yöntemi	f	11	15	24	13	12	1	2,04	1,31
	%	14,5	19,7	31,6	17,1	15,8	1,3		
Kritik Olay Yöntemi	f	8	15	15	22	16	4	2,44	1,39
	%	10,0	18,8	18,8	27,5	20,0	5,0		
360 Derece Yöntemi	f	3	5	7	22	31	13	3,38	1,25
	%	3,7	6,2	8,6	27,2	38,3	16,0		
Hedeflere Göre Değerlendirme	f	1	1	4	19	40	29	3,95	0,98
	%	1,1	1,1	4,4	20,2	42,2	30,6		
Değerlendirme Merkezi	f	7	11	14	16	19	12	2,82	1,54
	%	8,9	13,9	17,7	20,3	24,1	15,2		
Takım Bazlı Performans	f	3	2	13	15	31	21	3,55	1,28
	%	3,2	2,4	15,3	17,6	36,5	24,7		
Genel Ortalama = 2,71									

Tablo 12’de yer alan departman ölçeği katılım alt boyutu algı düzeylerinin az düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (**Genel Ortalama=2,71**). Departman ölçeğinin katılım alt boyutunun madde ortalamaları incelendiğinde “Zorunlu Seçim Yöntemi” ($\bar{x}=1,92$) maddesi en düşük algıya sahipken “Hedeflere Göre Değerlendirme” ($\bar{x}=3,95$) ve “360 Derece Yöntemi” ($\bar{x}=3,38$) maddesi en yüksek algıya sahiptir.



4.4.6. Performans Değerlendirme Yönteminin Organizasyon Değerlendirmeye Etkisi

Tablo 13: Organizasyon Değerlendirmeye Etkisi

ORGANİZASYON		Hiç Uygun	Pek Uygun	Çok Az	Genellikle	Çoğunlukla	Mükemmel	\bar{X}	s.s.
		Olmaz	Olmaz	Uygun Olur	Uygun Olur	Uygun Olur	Uygun Olur		
Sıralama Yöntemleri	f	9	18	29	17	10	4	2,17	1,37
	%	11,5	23,1	25,6	21,8	12,8	5,1		
Zorunlu Dağıtım Yöntemi	f	9	18	20	17	10	4	2,14	1,32
	%	11,5	23,1	25,6	21,8	12,8	5,1		
Grafik Çözüm Yöntemi	f	9	17	21	19	9	3	2,58	1,28
	%	11,5	21,8	26,9	24,4	11,5	3,8		
Kontrol Listesi Yöntemi	f	6	10	20	25	16	4	2,58	1,41
	%	7,4	12,3	24,7	30,9	19,8	4,9		
Zorunlu Seçim Yöntemi	f	7	13	17	20	18	6	1,89	1,16
	%	8,6	16,0	21,0	24,7	22,2	7,4		
Kompozisyon Yöntemi	f	9	19	27	14	6	1	2,04	1,32
	%	11,8	25,0	35,5	18,4	7,9	1,3		
Kritik Olay Yöntemi	f	11	16	21	17	9	2	2,53	1,47
	%	14,5	21,1	27,6	22,4	11,8	2,6		
360 Derece Yöntemi	f	8	15	15	18	19	6	3,25	1,40
	%	9,9	18,5	18,5	22,2	23,5	7,4		
Hedeflere Göre Değerlendirme	f	3	8	10	20	21	17	4,03	1,00
	%	3,8	10,1	12,7	25,3	26,6	21,5		
Değerlendirme Merkezi	f	1	1	5	14	39	34	2,94	1,57
	%	1,	1,1	5,3	14,9	41,5	36,2		
Takım Bazlı Performans	f	6	11	15	9	24	13	3,47	1,32
	%	7,7	14,1	19,2	11,5	30,8	16,7		
Genel Ortalama = 2,69									

Tablo 13’de yer alan organizasyon ölçeği katılım alt boyutu algı düzeylerinin az düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (**Genel Ortalama=2,69**). Organizasyon ölçeğinin katılım alt boyutunun madde ortalamaları incelendiğinde “Zorunlu Seçim Yöntemi” ($\bar{x}=1,89$) maddesi en düşük algıya sahipken “Hedeflere Göre Değerlendirme” ($\bar{x}=4,03$) ve “Takım Bazlı Performans” ($\bar{x}=3,47$) maddesi en yüksek algıya sahiptir. “360 Derece Yöntemi” ($\bar{x}=3,25$) 3. sırada en yüksek algıya sahiptir.

4.4.7. Performans Değerlendirme Yöntemi Çalışılan Departman

Tablo 14: Çalışılan Departman ve Frekans Yüzde İlişkisi

Çalışılan Departman	Frekans	Yüzde
İnsan Kaynakları	15	16,9
Pazarlama	12	13,5
Personel Taşımacılığı Kooperatif	10	11,2
Proses Kontrol	10	11,2
Yönetim Sistemleri	7	7,9
Satış Ve Pazarlama	6	6,7
Proje	5	5,7
Yurtiçi Karayolları Satış Ve Operasyon Müdürlüğü	3	3,5
Maden	2	2,3
Müşteri İlişkileri Yönetimi	2	2,3
Müdürlük	2	2,3
Akaryakıt Toptan Satışlar Müdürlüğü	1	1,1
Proje Yöneticisi	1	1,1
Proje Mühendisliği	1	1,1
Mekanik Bakım	1	1,1
Satış	1	1,1
Üretim	1	1,1
Asansör Şantiye Şefi	1	1,1
Personel Ve İdari İşler	1	1,1
Pazarlama Hizmet Ve Turizm	1	1,1
Yönetim	1	1,1
Endüstri Departmanı	1	1,1
Kalite Kontrol	1	1,1
İş Veren	1	1,1
Muhasebe	1	1,1
Sağlık Emniyet Çevre Kalite Departmanı	1	1,1
Toplam	89	100,0

Anket katılımcılarından performansın değerlendirilme yöntemi çalışılan departmanları incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun İnsan kaynakları (%16,9), pazarlama (%13,5), Personel Taşımacılığı Kooperatif ve Proses Kontrol (%11,2), Yönetim Sistemleri (%7,9), proje (%5,7) ve Yurtiçi Karayolları Satış ve Operasyon Müdürlüğü (%3,5) iken %23,4'ünü diğer departmanlar oluşturmaktadır.

4.4.8. Performans Değerlendirme Yöntemi Çalışılan Firma Sektör

Tablo 15: Çalışılan Firmanın Sektörü ve Frekans Yüzde İlişkisi

Çalışılan Firmanın Sektörü	Frekans	Yüzde
Demir Çelik	28	27,2
Kimya	10	9,7
Hizmet	10	9,7
Telekomikasyon	10	9,7
Mühendislik	7	6,7
Kaldırma Ve Taşımacılık Sistemleri	6	5,7
Servis	5	4,9
Lojistik	3	2,9
Liman İşletmeciliği	2	1,9
Gözetme	2	1,9
Endüstriyel Vana	2	1,9
Gümrük Müşavirliği	2	1,9
Nakliye Taahhüt İşleri	2	1,9
Akaryakıt	1	1,0
İklimlendirme	1	1,0
Elektrik Otomasyon	1	1,0
Talaşlı İmalat	1	1,0
Asansör	1	1,0
Endüstriyel Elektrik	1	1,0
Otomotiv Endüstri	1	1,0
Kauçuk	1	1,0
İmalat Montaj Taahhüt İşleri	1	1,0
Endüstriyel Ürün Satışı	1	1,0
Madeni Yağlar	1	1,0
Vinç Hizmetleri Ve Ağır Nakliyat	1	1,0
Refrakter	1	1,0
İmalat	1	1,0
Toplam	103	100,0

Anket katılımcılarından performansın değerlendirilme yöntemi çalışılan sektöre göre incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun demir çelik (%27,2), Kimya, Hizmet, Telekomikasyon (%9,7), Mühendislik (%6,7), Kaldırma ve Taşımacılık Sistemleri (%5,7), Servis (%4,9) ve Lojistik (%2,9) iken %23,5'ini diğer sektörler oluşturmaktadır.

4.4.9. Tecrübe Edilen Performans Değerlendirme Yöntemi

Tablo 16: Performans Değerlendirme Yönteminin Tecrübe Edilmesi

Yöntem	Frekans	Yüzde (%)
Hedeflere Göre Değerlendirme	51	22,2
360 Derece Yöntemi	27	11,7
Grafik Çözüm Yöntemi	25	10,9
Takım Bazlı Performans Değerlendirme	23	10,0
Sıralama Yöntemleri	22	9,6
Değerlendirme Merkezi	17	7,4
Zorunlu Dağıtım Yöntemi	14	6,1
Kontrol Listesi Yöntemi	14	6,1
Kritik Olay Yöntemi	12	5,2
Hiç biri	11	4,8
Zorunlu Seçim Yöntemi	7	3,0
Kompozisyon Yöntemi	7	3,0

*Birden fazla yanıt verildiğinden Frekans sayısı örneklem hacmini geçer

Tablo 16'da katılımcıların tecrübe edilen performansın değerlendirilme yöntemleri incelendiğinde %9,6'sının sıralama yöntemleri, %6,1' zorunlu dağıtım yöntemi, %10,9'unun grafik çözüm yöntemi, %6,1'inin kontrol listesi yöntemi, %3,0'ının zorunlu seçim yöntemi, %3,0'ının kompozisyon yöntemi, %5,2'sinin kritik olay yöntemi, %11,7'sinin 360 derece yöntemi, %22,2'sinin hedeflerine göre değerlendirme, %7,4'ünün değerlendirme merkezi, %10,0'ının takım bazlı performans, %4,8'inin hiç birinin kullanıldığı belirlenmiştir.

4.4.10. Performans Değerlendirme Yönteminde Günümüzde Uygulanan Performanslar

Tablo 17: Günümüzde Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemi

Yöntem	Frekans	Yüzde (%)
Hedeflere Göre Değerlendirme	59	32,6
360 Derece Yöntemi	19	10,5
Takım Bazlı Performans Değerlendirme	18	9,9
Zorunlu Dağıtım Yöntemi	15	8,3
Grafik Çözüm Yöntemi	13	7,2
Sıralama Yöntemleri	12	6,6
Değerlendirme Merkezi	11	6,1
Hiç Biri	11	6,1
Kontrol Listesi Yönetimi	9	5,0
Kompozisyon Yöntemi	5	2,8
Kritik Olay Yöntemi	5	2,8
Zorunlu Seçim Yöntemi	4	2,2

*Birden fazla yanıt verildiğinden Frekans sayısı örneklem hacmini geçer

Tablo 17'da katılımcıların şuan uygulanan performansın değerlendirilme yöntemleri incelendiğinde %32,6'sının hedeflere göre değerlendirme, %10,5'inin 360 derece yöntemi, %9,9'unun takım bazlı performans değerlendirme, %8,3'ünün zorunlu dağıtım yöntemi, %7,2'sinin grafik çözüm yöntemi, %6,6'sının sıralama yöntemi, %6,1'inin değerlendirme merkezi ve hiç bir yöntem kullanmadığı, %5,0'ının kontrol listesi yöntemi, %2,8'inin kompozisyon yöntemi ve kritik olay yöntemi, %2,2'sinin zorunlu seçim yöntemi kullanıldığı belirlenmiştir

4.4.11. Performans Değerlendirme Yöntemine Yönelik Maddeler

Tablo 18: Performans Değerlendirme Yöntemine Yönelik Maddeler ve Frekans İlişkisi

Performans Değerlendirme Yöntemi		Hiç	Nadiren	Katılıyor	Çoğunlukla	Tamamen	\bar{x}	s.s.
		Katılmıyorum	Katılmıyorum		Katılmıyorum	Katılmıyorum		
Değerlendirme sonuçlarını performansı geliştirici bir geri bildirim dönüştür.	f	1	3	18	37	41	4,14	1,01
	%	1,0	3,0	18,0	37,0	41,0		
Çalışanların, yöneticilerin onlardan beklentilerini öğrenmelerini sağlar.	f	3	5	10	37	43	4,25	0,79
	%	3,1	5,1	10,2	37,8	43,9		
Kurumun ilerlemesine katkıda bulunur.	f	1	1	12	43	42	3,86	1,08
	%	1,0	1,	12,2	43,4	42,4		
Eğitime yönelik stratejilerin geliştirilmesini sağlar.	f	2	8	30	22	38	4,11	0,95
	%	2,0	8,0	30,0	22,0	38,0		
Çalışanların kendileri hakkında bir şeyler öğrenmelerini sağlar.	f	3	2	15	39	39	3,99	0,85
	%	3,1	2,0	15,3	39,8	39,8		
Geleceğe yönelik planların geliştirilmesini sağlar.	f	1	2	24	42	30	3,94	0,96
	%	1,0	2,0	24,5	42,2	30,3		
Performans ve ödül arasında bir ilişki oluşturur.	f	1	6	24	35	33	4,09	0,88
	%	1,0	6,1	24,2	35,4	33,3		
Çalışanların performans ve hedeflerini birleştirir.	f	1	2	22	36	38	4,06	0,87
	%	1,0	2,0	22,2	36,4	38,4		
Çalışanların performansını artırır.	f	0	4	22	37	36	4,14	0,89
	%	0,0	4,0	22,2	37,4	36,4		
Çalışanlara nasıl çalıştıklarına yönelik bilgi verir.	f	3	1	23	33	39	4,05	0,97
	%	3,0	1,0	23,2	33,3	39,4		
Motivasyonu yükseltir.	f	0	5	37	33	24	3,77	0,88
	%	0,0	5,1	37,4	33,3	24,2		
Çalışanlar arasında eşitlik duygusu oluşturur.	f	4	8	22	27	38	3,88	1,14
	%	4,0	8,1	22,2	27,3	38,4		

Performans Değerlendirme Yöntemi		Hiç Katılmıyorum	Nadiren Katılmıyorum	Katılıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	\bar{x}	s.s.
Çalışanların işte kalma (kurumda çalışma) süresini uzatır.	f	3	13	28	32	23	3,60	1,08
	%	3,0	13,1	28,3	32,3	23,2		
Çalışanların stresini azaltır.	f	7	23	31	23	15	3,16	1,16
	%	7,1	23,2	31,3	23,2	15,2		
Genel Ortalama = 3,39								

Tablo 18’ de yer alan performans değerlendirme ölçeği katılım alt boyutu algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (**Genel Ortalama=3,39**). Bölüm 3 ölçeğinin katılım alt boyutunun madde ortalamaları incelendiğinde “Çalışanların stresini azaltır.” ($\bar{x}=3,16$) maddesi en düşük algıya sahipken “Çalışanların, yöneticilerin onlardan beklentilerini öğrenmelerini sağlar.” ($\bar{x}=4,25$) maddesi en yüksek algıya sahiptir.

4.4.12. Geçerlik ve Güvenilirliğe İlişkin Test

Araştırmada kullanılan ölçeklerin, yapı geçerlilikleri test edilmiştir. Ölçek güvenilirlikleri ise maddelerin içsel tutarlılığını gösterilerek incelenmiştir. 14 maddeden oluşan “PDS ” güvenilirlik analizine tabi tutularak etkisi incelenmiştir.

Anket formuna ilişkin katılımcıların verdikleri yanıtların tutarlı olup olmadığını belirlemek için güvenilirlik testi yapılmıştır. Güvenirlik, 0 ile 1 arasında değişen değerler alır ve 1’e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir. Bu doğrultuda ankete yanıt veren 100 kişinin verdikleri yanıtların birbirleriyle tutarlılığı ölçülmüş, güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,8898 olarak gerçekleşmiştir.

Bu sonuç çalışanlar açısından verilerinin güvenilirliğinin “oldukça yüksek” olduğunu göstermektedir.

Tablo 19.1: PDS Sistemi Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,880	14

Tablo 19.1'deki 14 maddeden oluşan performans değerlendirme sistemi ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı incelendiğinde, ölçeğe ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,880 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğinin $0,80 < \text{Cronbach's Alpha} < 1,0$ arasında olduğundan ölçeğin "güvenilir" düzeyde olduğunu gösterir.



Tablo 19.2: PDS Sistemi Ölçekteki Her Bir Sorunun Güvenirliğe Olan Katkısı

İFADELER	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Çalışanların, yöneticilerin onlardan beklentilerini öğrenmelerini sağlar.	51,12	65,51	0,38	0,88
Kurumun ilerlemesine katkıda bulunur.	50,99	64,98	0,56	0,87
Eğitime yönelik stratejilerin geliştirilmesini sağlar.	51,39	62,29	0,55	0,87
Çalışanların kendileri hakkında bir şeyler öğrenmelerini sağlar.	51,13	63,63	0,54	0,87
Geleceğe yönelik planların geliştirilmesini sağlar.	51,24	63,55	0,64	0,87
Performans ve ödül arasında bir ilişki oluşturur.	51,30	68,28	0,34	0,88
Çalışanların performans ve hedeflerini birleştirir.	51,13	64,42	0,54	0,87
Çalışanların performansını artırır.	51,17	64,50	0,55	0,87
Değerlendirme sonuçlarını performansı geliştirici bir geri bildirim dönüştür	51,08	62,88	0,69	0,87
Çalışanlara nasıl çalıştıklarına yönelik bilgi verir.	51,18	63,32	0,56	0,87
Motivasyonu yükseltir.	51,45	64,10	0,57	0,87
Çalışanlar arasında eşitlik duygusu oluşturur	51,34	59,96	0,65	0,87
Çalışanların işte kalma (kurumda çalışma) süresini uzatır	51,57	61,06	0,65	0,87
Çalışanların stresini azaltır	52,02	60,04	0,63	0,87

Tablo 19.2 incelendiğinde; her bir maddenin toplam korelasyona olan etkileri incelendiğinde 0,30'un altında madde olmadığından, ölçekten madde çıkarılmasına gerek duyulmamaktadır. Her hangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin genel güvenilirlik kat sayısında artış olmayacağı görülmektedir. Bu nedenle ölçeğin şuan ki durumu en yüksek madde güvenirligi verdiği için ölçekten madde çıkarılmadan analizlere devam edilecektir.

Tablo 20: Ölçeğin Toplanabilirliğine ilişkin Tukey's Test for Nonadditivity Testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Denekler arası		474,053	91	5,209		
Denekler içi	Maddeler Arası	82,000	13	6,308	10,082	0,000
	Artık					
	Toplanabilirlik	8,085 ^a	1	8,085	13,054	0,000
	Denge	732,058	1182	,619		
	Toplam	740,143	1183	,626		
Toplam		822,143	1196	,687		
Toplam		1296,196	1287	1,007		

Tablo 20 incelendiğinde, ölçeğin toplanabilirliğini test etmek amacı ile yapılan Tukey's test for nonadditivity testi sonucuna göre ölçeğin toplanabilir olduğu istatistiksel olarak belirlenmiştir. ($P < 0,05$). Ölçek faktör analizine bakılmaksızın tek başına kullanılacaktır.

Tablo 21: Ankette (0 Bölüm) Sektör Bazında

Sektör Çalışanları Tecrübeleri		Sıralama Yöntemleri	Zorunlu Dağıtım Yöntemi	Grafik Çözüm Yöntemi	Kontrol Listesi Yönetimi	Zorunlu Seçim	Kompozisyon Yöntemi	Kritik Olay Yöntemi	360 Derece Yöntemi	Hedeflere Göre	Değerlendirme Merkezi	Takım Bazlı Performans Değerlendirme	Hiç Biri	Toplam
0-5	f	0	0	1	0	1	1	0	2	4	2	4	2	10
	%	0%	0%	10,0%	0%	10,0%	10,0%	0%	20,0%	40,0%	20,0%	40,0%	20,0%	170%
6-10	f	1	0	3	1	0	1	0	3	6	2	2	1	13
	%	7,7%	0%	23,1%	7,7%	0%	7,7%	0%	23,1%	46,2%	15,4%	15,4%	7,7%	154%
11-15	f	4	7	6	3	1	2	3	4	20	3	4	4	32
	%	12,5%	21,9%	18,8%	9,4%	3,1%	6,3%	9,4%	12,5%	62,5%	9,4%	12,5%	12,5%	190,8%
16-20	f	4	1	1	1	1	1	0	4	12	2	6	0	16
	%	25,0%	6,3%	6,3%	6,3%	6,3%	6,3%	0%	25,0%	75,0%	12,5%	37,5%	0%	206,5%
21 yıl ve üstü	f	2	6	2	3	1	0	2	4	13	2	2	4	20
	%	10,0%	30,0%	10,0%	15,0%	5,0%	0%	10,0%	20,0%	65,0%	10,0%	10,0%	20,0%	205%
*Yüzdeler Satır Bazında Alınmıştır. * sektörlerde şuan uygulanan yöntemlere birden fazla yanıt verildiğinden toplamlar %100'ü geçer														

Tablo 21'de incelenen sektör çalışanlarının tecrübelerinin sektörlerde şuan uygulanan yöntemlere göre dağılımı incelendiğinde, sektörde çalışma süresi 0-5 yıl olanların en çok uyguladıkları yöntemin "Hedeflere Göre Değerlendirme ve Takım Bazlı Performans Değerlendirme" (%40) çalışma süresi 6-10 yıl olanların en çok uyguladıkları yöntemin, "Hedeflere Göre Değerlendirme" (%46,2), çalışma süresi 11-15 yıl olanların en çok uyguladıkları yöntemin, "Hedeflere Göre Değerlendirme" (%62,5), çalışma süresi 16-20 yıl olanların en çok uyguladıkları yöntemin, "Hedeflere Göre Değerlendirme" (%75,0) ve çalışma süresi 21 yıl ve üstü olanların en çok uyguladıkları yöntemin, "Hedeflere Göre Değerlendirme" (%65,0) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 22: Sektöre Göre Yöntem

Performans Değerlendirme Yöntemi	Sektör	Ortalama	Standart Sapma
Zorunlu dağılım	Demir Çelik	1,95	1,55
Hedeflere göre değerlendirme	Hizmet	4,10	0,56
360 Derece Yöntemi	Endüstri, Maden	3,90	0,94
Takım Bazlı Performans Değerlendirme	Vinç ve İş Makinaları	2,00	1,41
Kontrol Listesi Yönetimi	Enerji ve Elektronik, Liman	3,00	1,41
Kritik Olay Yöntemi	İnşaat	2,65	1,44
Değerlendirme Merkezi	Çevre ve Danışmanlık	3,60	0,89

Tablo 22'de sektörel bazlı performans değerlendirme yöntemine göre incelendiğinde, demir çelik sektörünün zorunlu dağılım ortalamasının 1,95 hizmet sektörünün hedeflere göre değerlendirme algısının 4,10 Endüstri, Maden sektörünün 360 derece yöntemi algısının 3,90 Vinç ve İş Makinalarının takım bazlı performans değerlendirmesi algısının 2,0 Enerji ve Elektronik, Liman sektörünün kontrol listesi yöntemi algısının 3,0 inşaat sektörünün kritik olay yöntemi algısının 2,65, çevre ve danışmanlık sektörünün ise değerlendirme merkez algısının 3,60 düzeyinde olduğu saptanmıştır. Performans değerlendirme yöntemleri 0 ile 5 puan arasında değerlendirildiğinden, ortalamanın 5'e yakınsaması performans değerlendirme ile sektörün mükemmel uyumunu ortalamanın 0'a yakınsamasının ise performans değerlendirme ile sektörü hiç uyum sağlamadığını göstermektedir. Bu anlamda hizmet sektörü ile hedeflere göre değerlendirme yönteminin en yüksek uyumluluk içerisinde olduğu belirlenirken, demir çelik ile zorunlu dağılım performans değerlendirme yönteminin en düşük uyum içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 23: Çeşitli Sektörlere Göre Performans Değerlendirme Yöntemi

Birey İçin	Departman İçin,	Organizasyon İçin
Hedeflere Göre Değerlendirme	Hedeflere Göre Değerlendirme	Satış ve Pazarlama
Takım Bazlı Performansın Değerlendirilmesi	Hedeflere Göre Değerlendirme	Şirket Sahibi veya Müdürlük
Grafik Ölçüm	Kontrol Listesi	İnsan Kaynakları
Kontrol Listesi	Zorunlu Seçim	İnşaat, Kalite Kontrol
Sıralama	360 Derece Değerlendirme	Finans ve Muhasebe
Değerlendirme Merkezleri	Zorunlu Dağılım	Şantiye ve Bakım Şefliği, İş Güvenliği ve Emniyet, Kimyasal, Kurumsal İletişim, Labaratuar, Mühendislik Direktörlüğü, Teknik Destek ve Hizmet

Tablo 23'de çeşitli sektörlerde göre performans değerlendirme yöntemlerinin dağılımı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Performans değerlendirme sistemi, çalışanların iş ortamındaki iş verimlilikleri den dolayı çalışanlar için önemli bir unsurdur. Bu nedenle, özellikle son otuz yıldır, etkili bir PDS oluşturulmasına yönelik araştırmalarda bir artış olduğu görülmektedir (Beer, 1981). Bu artışa karşın, çalışanların Performansın değerlendirilmeye yönelik algılarının incelendiği araştırmaların sayısı sınırlıdır. Bu yönde yapılacak araştırmalarla, çalışanlar tarafından performans değerlendirmenin nasıl algılandığına yönelik elde edilecek bulgular, performansın değerlendirilme sisteminden beklenen faydanın elde edilebilmesinde insan kaynakları araştırmacı ve çalışanlarına faydalı bilgiler verebilecektir.

Performansın değerlendirilme yöntemi sektörel bazda “doğru yapıldığı takdirde” verimliliği ve motivasyonu arttıran, iş kalitesinde iyileşme sağlayan bir sistem olarak kabul edilmektedir. Henüz dünyada kamu sektöründe çok yaygın kullanılsa da, gerekli koşullar sağlandığında, kamu sektöründe “ağır işleyen” bazı kurumlarda iyileştirici etkileri olacağı varsayılmaktadır. Ancak bunun olabilmesi için ön koşul, sistem değişikliğine gidecek kurum ya da şirketin tüm çalışanlarının konuyla ilgili gerekli eğitim ve kültür seviyesine erişmiş olması, sağlıklı bir performansın değerlendirilmesine tabi tutulmuş olmaları ve iş tanımlarının açık yapılmış olmalarıdır. Ülkemizde kamusal alanda henüz ulaşılmaması zor bir nokta olarak gözüktüğü de, titizlikle yapılmış bir iş planıyla, önce performansın değerlendirilmesinin düzeltilmesi şart koşularak hayata geçirilebilecek, beraberinde birçok artıyı getirebilecek potansiyelde bir sistemdir (Altıntaş, 2003).

Yirmi birinci yüzyılda, çevresindeki değişimlere süratle ayak uydurabilen, akışkan ve geçişken özelliklere sahip, dinamik görünümlü, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış organizasyonlar ayakta kalabileceklerdir. Sürekli değişimin yaşanacağı gelecekte, yönetsel etkinlik ve örgütsel verimliliğin anahtarı “insan” olacaktır. Sürekli iyileşmek işletme açısından hayatta kalabilmekle eş anlamlıdır. Hayatta kalabilmek için teknolojik dönüşümleri yaşamak hiçbir zaman yetmeyecektir. Organizasyonda insanı küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans yönetim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Etkin bir performansın değerlendirilme sistemi ise her zaman çok yönlü geri beslemelerin alındığı dinamik bir organizasyon yapısı ile mümkündür. Bu açıdan bakıldığında çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarından yararlanarak çalışanların gelişimi üzerinde çalışılması bir anlamda işletme başarısı için gerekli olmaktadır (Kumbul, 2000: 60).

Performansın değerlendirilme, kişiyi hangi konuda olursa olsun bir bütün olarak ele alınıp tanımlanmış olan iş ve görev tanımının birim zaman içinde ne düzeyde gerçekleştirildiğini belirlemeye yönelik bir çabadır. Performansı, belirli bir süreyi kapsamalı, sistematik olmalı,

ölçülebilir somut sonuçları ortaya koymalı ve başarı odaklı olmalıdır. Yani kişilerin başarısızlıklarını ve başarılarını ortaya koymalı, başarısızlığı cezalandırmak yerine başarıyı ödüllendirmelidir. Performansın değerlendirilme, çalışan ile yönetici arasında bir iletişim aracı görür. Çalışan, üstlerince nasıl görüldüğünü anlar, varsa eksikliklerini düzeltme fırsatını bulur. Çalışan performansın değerlendirilmesi ile eğitim ve gelişmeye açık olan yanlarını görür, kariyerini planlar, ücret ve diğer maddi beklentilerin geçerliliğini görür, motivasyonunu sağlar, verimliliğini artırır. Performansın değerlendirmede unutulmaması gereken bir konu; performans değerlendirmede değerlendirilenin insanın kendisi olmadığı, onun göstermiş olduğu performansın değeri olduğudur. Bu yüzden de performansın değerlendirilme işlemini yaparken objektif davranmalı ve bireysel önyargılardan uzak durulmalıdır. Bu da etkili bir performansın değerlendirilme sistemi için gerekli olan şartlardan biridir. Performansın değerlendirilme işlemini, sadece bir formalite olarak yerine getirilmeyip, değerlendirme sonuçları gerekli yerlerde kullanılmalıdır. Ancak böylelikle işletmeler günümüz rekabet ortamında rakiplerine kıyasla daha güçlü bir konuma gelebilirler. Performansın değerlendirme sistemleri, günümüz yönetim anlayışı içinde bireysel başarıya odaklanmaktan kurtulup ekiplerin başarılarına odaklanı hale gelmiştir. Toplam kalite yönetiminin önemli bir karakteristiği olan ekip çalışması sistematığı, değişen rekabet koşullarında organizasyonların önemli bir parçası haline gelmiştir. Ekip çalışmasının faydalarından hareketle farklı şekillerde uygulanan çeşitli ekip çalışması uygulamaları kullanılmaktadır. Böylesi bir öneme sahip sinerjinin kaynağı olan ekiplerin performanslarının da değerlendirilmesi ve hedeflenen noktaya gelip gelmediğinin ölçülüp incelenmesi kaçınılmazdır. Bu kapsamda kullanılacak olan ekip bazlı performansın değerlendirme sistemleri, değerlendirilen ekibin yapısına göre farklılık gösterebilir. Ekip bazlı performansın değerlendirilmesinin en önemli noktası hem ekibin hem de bireyin performansını değerlendirmesidir. Bu sayede ekip içinde diğer ekip elemanlarına göre daha az efor sarf eden kişilerin tespiti mümkün olmakta ve diğer üyelerin motivasyonlarının yıpratılmasına da izin verilmemektedir. Toplam kalite yönetimini uygulamayı amaçlayan organizasyonların bireysel performans değerlendirmeden kurtularak ekip bazlı performans değerlendirmeye geçmeleri, rekabet ortamında başarıyı yakalamalarına yardımcı olacak, ekip çalışmasının çıktılarını ve sinerjiyi bu yönde kullanılabilir hale getirecektir (Turgut, 2001: 15).

Performans ölçüm sistemleri de hızlı bir geribildirim sağlayarak işletmelerin performans ölçümlerini doğru olarak değerlendirebilmelerine olanak sağlamalıdır. İşletmelerin, içsel ve dışsal değişimlere duyarlı olabilmeleri için, bütünlük performans ölçüm sistemlerini geliştirmeleri gereklidir. İşletmeler, performans ölçüm sistemlerinin tasarımında birçok boyut arasında dengeyi sağlayacak biçimde ölçütleri belirlemeli ve performans ölçümünü stratejik bir faaliyet olarak değerlendirmelidirler. Etkin bir performans ölçüm sisteminin tasarımı sonucunda, verilerin doğruluğundan şüphe duyulmamalı, ölçütleri kullananlar tarafından ölçütlerin amaçları net bir

biçimde anlaşılmalı ve ölçütlerin, işletmenin stratejileri ile bağlantısı kurulabilmelidir. İşletmelerin, performans ölçüm sistemlerinin tasarımında birçok faktörü dikkate almaları gerekmektedir. Performans ölçüm sistemlerinin tasarımında bu faktörler dikkate alınabildiği oranda, performans ölçüm sistemlerinin etkinliği geliştirilebilecek ve sürekli gelişimin başarılması mümkün olacaktır (Taşkın, 2003: 10).

Güncelliği ve gelecekte gündemi meşgul edeceği düşünülen performansa değerlendirme yönetimi konusu bu alan çalışmasının temelini oluşturmaktadır. Teşkil ettiği bu önem nedeniyle, günümüzde gerek özel gerekse kamu sektöründe çalışanların performanslarının etkin şekilde ölçülmesi ve bu performans göstergelerine göre çalışanları nasıl etkilediği konusu yoğun bir şekilde ele alınmaktadır. Sektörel bazda çalışan işgörenlerin ve yöneticilerin bakış açılarını ortaya koymak amacıyla bir alan araştırması yapılmış, veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Ankete katılan katılımcıların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda şunu söylemek mümkündür.

Performansın Değerlendirilme Sistemi, bireysel yararcılığı ortaya çıkarmakta ve bireysel farklılıkları önemsemektedir. Bu yöntem sektörel bazda sağlam esaslara ve objektif kriterlere göre uygulandığında çalışma hayatına önemli katkılar sağlayacaktır. Performansın değerlendirilme sistemi sektörlerde doğru uygulanmazsa moral ve motivasyonu yok edici, çalışanları birbirine düşüren bir ortam oluşur.

Yapılan çalışmada, çalışanların etkili bir performansın değerlendirilme sisteminin çıktılarında en önemli olarak gördükleri özellik çalışanların sırasıyla hedeflere göre değerlendirme, 360 derece değerlendirme, takım bazlı performans, zorunlu seçim ve kontrol listesi olarak tespit edilmiştir. Bu durum, çalışanların performansın değerlendirilme sistemi ve çalışanların kendileri arasında, işe yönelik iletişimde etkili bir araç olarak algıladıklarını göstermektedir. Bu durum aynı zamanda, çalışanların kendilerini değerlendiren ve böylece gelecekteki kariyerleri üzerinde söz sahibi olan bu yöneticilerden, kendilerine yönelik beklentilerini netleştirmeleri gerektiğini de göstermektedir. Araştırmada ayrıca performansın değerlendirilmesinin çalışanların kendileri hakkında bir şey öğrenmelerini sağlaması, özelliği de önde gelen özellikler arasında yer almıştır. Bu özellikle de, performansın değerlendirilme sistemi çalışanın belirsizlikten kurtulmasına hizmet eden bir özelliğidir.

Araştırmada, performansın değerlendirilme sistemi sektörel bazda, potansiyel, birey, departman ve organizasyon olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucu tablo 24'de gösterilmiştir.

Tablo 24: Sektörel bazda En etkili PDS yöntemleri

SEKTÖR	YÖNTEM	Etki
Bilgisayar	360 Derece Yöntemi	4,3
	Grafik Çözüm Yöntemi	4,4
	Hedeflere Göre	4,1
Demir Çelik	360 Derece Yöntemi	3,9
	Değerlendirme Merkezleri	4,0
	Grafik Çözüm Yöntemi	3,5
	Hedeflere Göre	3,6
	Kompozisyon Yöntemi	2,7
	Kritik Olay Yöntemi	3,0
	Sıralama Yöntemi	3,5
	Takım Bazlı Performans	4,3
Elektronik	Zorunlu Dağıtım Yöntemi	3,5
	360 Derece Yöntemi	4,8
	Değerlendirme Merkezleri	4,3
	Grafik Çözüm Yöntemi	3,9
	Hedeflere Göre	3,7
Endüstri	Sıralama Yöntemi	2,9
	360 Derece Yöntemi	4,3
	Değerlendirme Merkezleri	3,6
	Hedeflere Göre	3,6
	Kompozisyon Yöntemi	4,9
	Kritik Olay Yöntemi	3,5
Hizmet	Sıralama Yöntemi	3,8
	360 Derece Yöntemi	3,7
	Değerlendirme Merkezleri	3,9
	Grafik Çözüm Yöntemi	4,2
	Hedeflere Göre	3,9
	Kritik Olay Yöntemi	4,6
	Takım Bazlı Performans	4,3
İmalat	Zorunlu Dağıtım Yöntemi	5,0
	Değerlendirme Merkezleri	5,0
	Kompozisyon Yöntemi	3,9
	Kritik Olay Yöntemi	3,4
	Sıralama Yöntemi	3,1
	Zorunlu Dağıtım Yöntemi	4,6

SEKTÖR	YÖNTEM	Etki
Lojistik	360 Derece Yöntemi	4,0
	Değerlendirme Merkezleri	4,1
	Takım Bazlı Performans	4,1
Nakliye	360 Derece Yöntemi	4,0
	Hedeflere Göre	4,7
Otomasyon	Hedeflere Göre	3,6
Taşımacılık	Değerlendirme Merkezleri	3,2
	Grafik Çözüm Yöntemi	4,2
	Hedeflere Göre	4,2
	Kritik Olay Yöntemi	3,7

Tablo 24'deki sektörel bazda en etkili performans değerlendirme yöntemleri incelendiğinde;

- Bilgisayar sektöründe en etkili yöntemin 4,4 ortalama ile "Grafik Çözüm Yöntemi",
- Demir Çelik sektöründe en etkili yöntemin 4,3 ortalama ile "Takım Bazlı Performans",
- Elektronikte sektöründe en etkili yöntemin 4,8 ile "360 Derece Yöntemi",
- Endüstride sektöründe en etkili yöntemin 4,9 ile "Kompozisyon Yöntemi",
- Hizmet sektöründe en etkili yöntemin 5,0 ile "Zorunlu Dağıtım Yöntemi",
- İmalat sektöründe en etkili yöntemin 5,0 ile "Değerlendirme Merkezleri",
- Lojistik sektöründe en etkili yöntemin 4,1 ile "Takım Bazlı Performans" ve "Değerlendirme Merkezleri",
- Nakliye sektöründe en etkili yöntemin 4,7 ile "Hedeflere Göre",
- Otomasyon sektöründe en etkili yöntemin 3,6 ile "Hedeflere Göre",
- Taşımacılık sektöründe en etkili yöntemin 4,2 ile "Hedeflere Göre", olduğu görülmektedir.

Tablo 25: Sektör, Potansiyel, Bireysel, Departman, Organizasyon

Sektör	Potansiyel Performans	Bireysel Performans	Departman Performans	Organizasyon Performans
Demir Çelik	360 Derece Değerleme Yöntemi (% 12,82) Hedeflere Göre Değerlendirme (% 12,76)	360 Derece Değerleme Yöntemi (% 12,86) Hedeflere Göre Değerlendirme (% 12,86)	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 13,95) Takım Bazlı performans Değerlendirme (% 12,25)	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 14,41) Takım Bazlı performans Değerlendirme (% 12,35)
Elektronik	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 12,86) Takım Bazlı performans Değerlendirme (% 11,43)	Zorunlu Dağılım Yöntemi (% 13,11) Hedeflere Göre Değerlendirme (14,75)	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 12,50) Takım Bazlı performans Değerlendirme (% 12,50)	Grafik Ölçüm Yöntemi: (% 11,11) Kompozisyon Yöntemi (% 11,11) Hedeflere Göre Değerlendirme (% 11,11)
Endüstri	360 Derece Değerleme Yöntemi (% 12,66) Hedeflere Göre Değerlendirme (% 12,35)	360 Derece Değerleme Yöntemi (% 12,66) Hedeflere Göre Değerlendirme (% 12,39)	360 Derece Değerleme Yöntemi (% 10,95) Hedeflere Göre Değerlendirme (% 11,56)	360 Derece Değerleme Yöntemi (% 11,01) Hedeflere Göre Değerlendirme (% 11,64)
Hizmet	360 Derece Değerleme Yöntemi (% 12,41) Hedeflere Göre Değerlendirme (% 13,29)	360 Derece Değerleme Yöntemi (% 11,62) Hedeflere Göre Değerlendirme (% 12,85)	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 13,94) Takım Bazlı performans Değerlendirme (% 11,46)	Takım Bazlı performans Değerlendirme (% 11,28) Hedeflere Göre Değerlendirme (% 13,99)
İmalat	Değerlendirme Merkezleri (% 12,66) 360 Derece Değerleme Yöntemi (% 12,03) Hedeflere Göre Değerlendirme (% 13,03)	Kontrol Listesi Yöntemi: (% 12,27) Hedeflere Göre Değerlendirme (% 13,75)	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 12,53) Değerlendirme Merkezleri (% 12,78)	Değerlendirme Merkezleri (% 12,92) Takım Bazlı performans Değerlendirme (% 11,92) Hedeflere Göre Değerlendirme (% 13,92)
Taşımacılık	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 14,92)	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 11,32)	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 11,42) Takım Bazlı performans Değerlendirme (% 11,42)	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 12,64)
Otomosyon	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 14,75)	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 16,28)	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 14,81)	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 13,64)

Sektör	Potansiyel Performans	Bireysel Performans	Departman Performans	Organizasyon Performans
Nakliye	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 17,81)	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 12,26)	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 11,62)	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 11,20)
Bilgisayar	360 Derece Değerleme Yöntemi (% 13,18) Değerlendirme Merkezleri (% 13,18)	360 Derece Değerleme Yöntemi (% 14,87)	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 12,85)	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 16,00)
Lojistik	360 Derece Değerleme Yöntemi (% 15,49)	360 Derece Değerleme Yöntemi (% 14,86)	Hedeflere Göre Değerlendirme (% 13,77)	360 Derece Değerleme Yöntemi (% 13,79) Hedeflere Göre Değerlendirme (% 13,79)

Tablo 25'te görüldüğü üzere, sektörel bazda yapılan araştırmada katılımcıların verişi oldukları cevaplar doğrultusunda;

- **potansiyel değerlendirme için:** hedeflere göre değerlendirme, 360 derece değerlendirme, değerlendirme merkezi, takım bazlı performans değerlendirme,
- **birey için performans değerlendirme:** hedeflere göre değerlendirme, 360 derece değerlendirme, değerlendirme merkezi, takım bazlı performans değerlendirme,
- **departman için performans değerlendirme:** hedeflere göre değerlendirme, takım bazlı performans değerlendirme, 360 derece değerlendirme, değerlendirme merkezi,
- **organizasyon için performans değerlendirme:** hedeflere göre değerlendirme, takım bazlı performans değerlendirme, 360 derece değerlendirme, değerlendirme merkezi,
- Potansiyel değerlendirme ve birey için performans değerlendirme de; hedeflere göre değerlendirme ve 360 derece değerlendirme öne çıkarken,
- departman ve organizasyon için performans değerlendirme de; hedeflere göre değerlendirme ve takım bazlı performans değerlendirme öne çıkmaktadır.

Buna göre, sektörel bazda yapılan bu araştırmanın sonucunda, gerek potansiyel değerlendirme, gerekse de birey, departman ve organizasyon için performans değerlendirmede, en yaygın tercih edilebilecek performans değerlendirme yöntemlerinin; hedeflere göre değerlendirme, 360 derece değerlendirme ve takım bazlı performans değerlendirme olduğu tespit edilmiştir.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN SEKTÖREL BAZDA İNCELENMESİ

Değerli Katılımcı;

Bu Anket Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon bilim dalı yüksek lisans öğrencisi Osman FİDAN'nın tezi için yapılmaktadır. Anketin amacı Performansın Değerlendirilme Yöntemlerinin sektörel bazda incelenmesidir. Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından derlenen bilgiler gizli tutulacaktır. Sorulara objektif ve samimi cevaplar vereceğinize inanıyorum. Bu anketin sonundaki iletişim bilgileri kısmına e-posta adresinizi girmeniz halinde sonuçlar sizinle paylaşılacaktır.

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Eğitim Durumu: Lise() Önlisans() Üniversite() Yüksek Lisans() Doktora ()

Yaş: 20-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 51-55 () 56-60 () 61 üstü ()

Anketi Dolduran: İnsan Kaynakları (İK) çalışanı () Diğer ()

Toplam İş Tecrübesi: 0-5 Yıl () 6-10 yıl() 11-15 yıl() 15-20 yıl() 21 Yıl ve üstü()

Kurumda İş tecrübesi: 0-5 Yıl () 6-10 yıl() 11-15 yıl() 15-20 yıl() 21 Yıl ve üstü()

Yöneticilik Durumu: Yönetici Değil () 1.Kademe Yönetici () 2.Kademe Yönetici () Üst Yönetici ()

Performansın Değerlendirmesinden Sorumlu olduğunuz kişi sayısı: 1-5 () 6-10 () 11-20 () 21-30 () 31 Üstü ()

Çalıştığınız Bölüm/departman Adı

Firmanızın Sektörü:

Şirketinizde Performans Değerlendirme var mı? Evet () Hayır ()

Faaliyet Alanı: Hizmet () Yarı Mamül Üretimi () Mamül Üretimi ()

Şirket Çalışan Sayısı: Küçük (1-50 kişi) () Orta (51–250 işçi çalıştıran) () Büyük (251-500 Kişi) ()
MAKRO işletme (500 kişiden fazla çalışan) ()

Fabrikanızın ortalama yıllık Cirosu? 100.000TL ve altı() 100.001TL–200.000TL() 200.001TL–300.000TL()

300.001TL–400.000TL () 400.001TL–500.000TL() 500.001TL ve üzeri()

Firma Organizasyon Yapısı: Kurumsal Şirket () Aile Şirketi () Şahıs Şirketi ()

Aşağıdaki Performans Değerlendirme Yöntemlerinden hangisini uyguladınız veya uyguladınız "X" konacak	Tecrübeniz ; Uyguladığı veya uygulanan Yöntem	Şuan uygulanan veya uygulandığı Yöntem
1.Sıralama Yöntemleri:		
2.Zorunlu Dağılım Yöntemi:		
3.Grafik Ölçüm Yöntemi:		
4.Kontrol Listesi Yöntemi:		
5.Zorunlu Seçim Yöntemi:		
6.Kompozisyon Yöntemi (Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler):		
7.Kritik Olay Yöntemi:		
8.360 Derece Değerleme Yöntemi:		
9.Hedeflere Göre Değerlendirme:		
10.Değerlendirme Merkezleri (Assessment Centers):		
11.Takım Bazlı performansın Değerlendirmesi:		
12. Hiçbiri		

BÖLÜM 1: Size verilen performansın değerlendirilme yöntemlerine ilişkin açıklayıcı bilgileri okuyunuz. Daha sonra, performansın değerlendirilme yöntemlerinin şirketinizdeki çalışanların performans ve potansiyellerini ölçmede ne derece uygun olacağını aşağıdaki ölçeği kullanarak değerlendirmeniz istenmektedir. Lütfen her bir performansın değerlendirilme yöntemini 0-5 arası bir not vererek değerlendiriniz.

Hiç uygun olmaz	Pek uygun olmaz	Çok az uygun olur	Genellikle uygun olur	Çoğunlukla uygun olur	Mükemmel derecede uygun olur
0	1	2	3	4	5

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ	Performans Değerlendirme	Potansiyel Değerlendirme
1.Sıralama Yöntemleri:		
2.Zorunlu Dağılım Yöntemi:		
3.Grafik Ölçüm Yöntemi:		
4.Kontrol Listesi Yöntemi:		
5.Zorunlu Seçim Yöntemi:		
6.Kompozisyon Yöntemi (Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler):		
7.Kritik Olay Yöntemi:		
8.360 Derece Değerleme Yöntemi:		
9.Hedeflere Göre Değerlendirme:		
10.Değerlendirme Merkezleri (Assessment Centers):		
11.Takım Bazlı performans Değerlendirme:		

BÖLÜM 2: Bu bölümde performansın değerlendirilme yöntemlerinin bireysel, departman (şube, bölüm) ve organizasyon bazında performansı ölçmede ne derece uygun olacağını bir önceki ölçeği kullanarak değerlendirmeniz istenmektedir. Lütfen her bir performans değerlendirme yöntemini aşağıdaki ölçeği kullanarak **0-5** arası bir not vererek değerlendiriniz.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ	Bireysel Değerlendirme	Departman Değerlendirme	Organizasyon Değerlendirme
1.Sıralama Yöntemleri:			
2.Zorunlu Dağılım Yöntemi:			
3.Grafik Ölçüm Yöntemi:			
4.Kontrol Listesi Yöntemi:			
5.Zorunlu Seçim Yöntemi:			
6.Kompozisyon Yöntemi (Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler):			
7.Kritik Olay Yöntemi:			
8.360 Derece Değerleme Yöntemi:			
9.Hedeflere Göre Değerlendirme:			
10.Değerlendirme Merkezleri (Assessment Centers):			
11.Takım Bazlı performansın Değerlendirilmesi:			

BÖLÜM 3: Size göre bulunduğunuz sektörü de dikkate alırsanız, şirketinizde kullanılacak en uygun performansın değerlendirilme yöntemi

hangisidir:.....

Yukarıda yazdığınız yöntemi aşağıdaki ölçeği kullanarak değerlendiriniz.

Hiç Katılmıyorum	Nadiren Katılıyorum	Katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	2	3	4	5

	Maddeler	1	2	3	4	5
1	Çalışanların, yöneticilerin onlardan beklentilerini öğrenmelerini sağlar.					
2	Kurumun ilerlemesine katkıda bulunur.					
3	Eğitime yönelik stratejilerin geliştirilmesini sağlar.					
4	Çalışanların kendileri hakkında bir şeyler öğrenmelerini sağlar.					
5	Geleceğe yönelik planların geliştirilmesini sağlar.					
6	Performans ve ödül arasında bir ilişki oluşturur.					
7	Çalışanların performans ve hedeflerini birleştirir.					
8	Çalışanların performansını artırır.					
9	Değerlendirme sonuçlarını performansını geliştirici bir geri bildirim dönüştürür.					
10	Çalışanlara nasıl çalıştıklarına yönelik bilgi verir.					
11	Motivasyonu yükseltir.					
12	Çalışanlar arasında eşitlik duygusu oluşturur.					
13	Çalışanların işte kalma (kurumda çalışma) süresini uzatır.					
14	Çalışanların stresini azaltır.					

Adı soyadı / Ünvanı:Birimi/Firma adı:

Adres:

Telefon No: e-posta:.....

fidan.osman@gmail.com

adresine gönderebilirsiniz.

KAYNAKÇA

- ACAR, Nesime (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: MPM Yayınları
- AKAL, Zühal (1990). Özendirici Ücret Sistemleri, Ankara: MPM Yayını
- AKÇAKAYA, M. (2010) Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, Karadeniz Araştırmaları, s: 25,
- AKI, Erol; DEMİRBİLEK, Tunç (2010). Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi, Sosyo Ekonomi Dergisi C. 1, S. 100105 İstanbul
- AKYILDIZ, Hüseyin (2000). Ücret Yapısının Oluşumu, Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi
- AKYOS, M., (1992). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Avrupa Kalite Yönetim Konferansı, 2. Kamu Kalite Sempozyumu, Kalder Ankara
- ALDEMİR, C., ATAOL, A., BUDAK, G., (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Fakülteler Kitabevi
- ALTINTAS, N., (2003). Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu, 5-13, www.insankaynaklari.com Erişim Tarihi 08.03.2016
- ARGON, Türkan ve ALTAY, Eren (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları
- ARMSTRONG, Michael (2006). Strategic Human Resource Management, Edition, KoganPage, London
- ASLANTAŞ, Alptekin (2004), “Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirme”, Polis Dergisi, Sayı:39.
- ATAAY, İsmail Durak (1990). “ İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri ”, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- AYDEMİR, Ceyhan ATAOL, Alpay (2001). Gönül İnsan Kaynakları Yönetimi
- AYDIN, Hülya (2007). Satış Elemanı Performansının Müşteri Bakış Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002). Performans Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları,
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya: Sakarya Kitabevi
- BENLİGİRAY, Serap (1999). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- BİLGİÇ, R. (2008) İş Özellikleri Kuramı, Türk Psikoloji Yazıları
- BİLGİN, Kamil Ufuk (2004), Kamu Performans Yönetimi, Ankara: TODİE
- BİNGÖL, Dursun (1996). Personel Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- BİNGÖL, Dursun (1997). Personel Yönetimi, Üçüncü Basım, İstanbul: Beta Yayınları
- BİNGÖL, Dursun (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Arıkan Basım Yayın

- BORENZWEIG, Irving (1971), Staff Performance Evaluation, USA, The Newyork Certified Public Accountant
- BRUJIN, Hans de (2002), "Performance Measurement in The Public Sector: Strategiesto Copewith The Risk of Performance Measurement", The International journal of Public Sector Management, C.15, s.s.: 578-594
- CANMAN, A. D., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Yargı Yayınevi
- CAVİDE, Uyargil (2008). İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, 2.Baskı, İstanbul: Arıkan Yayıncılık
- CEYLAN, Ali (1992). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Yargı Yayınevi
- ÇABUK, Serap, (2003). Profesyonel Satış Yönetimi
- ÇETİN, Canan; ARSLAN, Mehmet Lütfi (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi Ankara: Beta Yayıncılık
- ÇEVİK, H. Hüseyin ve Turgut GÖKSU (2002), Türkiye'de Devlet, Toplum ve Polis, Ankara, Seçkin Yayıncılık
- ÇİFTÇİ, Birgül (2007), "Performans Değerlemesi", İnsan Kaynakları Yönetimi (Ed. Uğur DOLGUN), Bursa: Ekin Kitapevi
- ÇİFTÇİ, Leyla Pelin (2010). Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi, Yüksel Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- DALEY, Dennis M. (1992), "Pay For Performance Appraisal And Total Quality Management", Public Productivity & Managemet Review, C.16, s.s.: 39-51, USA.
- DİCLE, Ülkü (1982), "Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması", ODTÜ İ.İ.B.F. Dergisi, Ankara
- DÜNDAR, Fahri Mahir (2013). 360 Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama Örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- EDWARDS, M. R., ve EWEN, A. J. (1996). "360- Degree Feedback: Royal Fail Or Holy Grail?", Career Development Internetal, 1(3), s. 28-31.
- ERASLAN Ergün ve ALGÜN Onur (2005) "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt.20, Sayı.1 s.95.
- ERDOĞAN, İlhan (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Sayı. 248, İstanbul, s.68.
- EREN Erol; Yönetim Psikolojisi, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını, 3.Baskı, 1989.
- ERGİN, Canan (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Academplus Yayınevi
- FİLİZ, Atilla (2008). "Performans Değerleme ve Yönetimi", www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mk/gos.php?nt:506., Erişim Tarihi 20.02.2016
- FOX, J. ve KLEİN, C. (1996). The 360-degree evaluation. Public Management, 78, s. 20-25.

- GEYLAN, R., ve Taşçı, D., (2013), Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını no:1803
- GONZALES, James (2005), Performance Evaluation, USA, Boerne Police Department.
- GÖKSU, N., (2003). İşgören ve İşverenlerin Ücret Algulamalarının İşletme Performansına Etkisi: Kahramanmaraş Hazır Giyim Sektörüne Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- GRAVAN, T. N., ve MORLEY, M., ve FLYNN, M. (1997). “360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development”, Journal of Management Development, 46 (2), s. 134- 147.
- GREILING, Dorothea (2005), Performance Measurement in the Public Sector: The German Experience, International Journal of Productivity and Performance Management, C.54, s.s.: 551-567,USA
- GÜRBÜZ, Sait ve MERT, İbrahim Sani (2008). “360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Toplumsal Kültürün Önemi” Sosyal Bilimler Dergisi, s: 110-130
- GÜRBÜZ, Sait ve MERT, İbrahim Sani, ACAR, Ahmet Cevat (2010). Bireysel Performans Değerlendirmede Kullanılacak Yetkinliklerin Belirlenmesi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma, s:103-110
- GÜVEN, S. (1981) İşgörenlerin Gütülenmesinde Bireysel, Kümesel ve Örgütsel Değişkenler, Amme İdaresi Dergisi, c: 14, s: 3
- Hedef Belirleme Süreci Pfizer İlaçları A.Ş., Performans Sistemi proje dokümanları, İstanbul 1998.
- HELVACI, M. Akif (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt.35, Sayı.1-2 (2002), s.155-169.
- İŞİĞİÇOK, Erkan “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, www.ekonometriderneği.org/bildiriler/o24s3.pdf., Erişim Tarihi 15.02.2016
- İŞİK Metin (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş
- İBİCİOĞLU, Hasan (2001). “Performans Değerlendirmesi”, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Sayı.1, s.33.
- İLLEEZ, A. A. ve GÜNER, M. (2006). “Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”, Ege Üniversitesi Tekstil ve Konfeksiyon Araştırma Uygulama Merkezi Dergisi, 17(4), s. 325-327.
- KABADAYI, Ebru Tümer (2003). “ İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, İstanbul
- KARA, Derya (2010). Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Ortak Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi, S. 11 (1) s. 87-97 İstanbul
- KAYMAZ, K. (2010) The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations, Business and Economics Research Journal

- KAYNAK, R., ve BÜLBÜL, M. (2008). “360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 13 (1), s. 269-292.
- KELLEROĞLU, Hakan, (2003). Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamaları, (Yüksek Lisans Tezi), K. Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, K. Maraş
- KINGIR, Said; TAŞKIRAN Erkan (2006). Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi C.VIII, S.1 Afyon
- KO, Mustafa (2007), “Personel Başarısının Değerlendirilmesi ve Başarı Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler”, Bütçe Dünya Dergisi, C.3, Sayı: 27, Ankara
- KUBALI, D., (1998). Performans Denetimi Kavram İlkeler, Metodoloji Uygulamalar, Ankara: Sayıştay Yayını
- KUMBUL, B., 2000. “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, 11-45, <http://www.isguc.org.tr> Erişim Tarihi 10.04.2016
- LUDEMAN, K. (2000). “How To Conduct Self Directed 360”, Training and Development, 54 (7), s. 44-47.
- MARANGOZ Mehmet, ve BİBER Levent; “İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 2007, s. 202-217.
- MARX, Gary T., (2008). “Alternati, Measures of Police Performance”, www.mit.edu/gtmarx/www/alt.html, 10.01.2016.
- MERT, İbrahim Sani (2011). Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktı ve Engellerine Yönelik Algıları: Business and Economics Research Journal, Volume 2 Number 3, s: 87-108
- MERT, İbrahim Sani (2013). Kamudaki Yöneticilerin Değerlendirilmesinde Performans ve Potansiyel Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Amme İdaresi Dergisi, Cilt 46, Sayı 2, s: 1-24
- MUTLU, Güneş (2006). Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul
- OBBERG, W., (1972). “Make Performance Appraisal Relevant”, Harvard Business Review, Cilt: 50, Sayı: 1, (Ocak-Şubat), s. 61-68
- ÖNELGE, Yeşim (2007). İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama, Yüksel Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- ÖRÜCÜ, Edip ve KÖSEOĞLU, Mehmet Ali (2000). İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara
- ÖZGEN, Hüseyin, Azim ÖZTÜRK ve Azmi YALÇIN (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Yayıncılık
- ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim ve YALÇIN, Azmi (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Yayınları

- ÖZKALP, E., 2003, Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı, Kamu-iş; c:7, s:2/2003 içinde Cross-Trained Employees, Food Management, June
- PAKDİL, Fatma, (2003). Ekip Bazlı Performans Değerleme <http://www.kalder.org.tr/preview> Erişim Tarihi 13.02.2016
- PAKSOY, Ali (2006). Performansa Dayalı Ücretleme; Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Eylül
- PALMER, Margaret J., (1993). Performans Değerlendirmeleri, Çev: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları
- PAYAM, Yüce, (2002). 360 Derece Değerlendirme, <http://www.insankaynaklari.com> Erişim Tarihi 25.06.2016
- PLUNKETT, W. R. ve ATTNER, R. F. (1992). Introduction to Management. Boston: PWS-KENT Publishing Company
- PREWITT, Edward, (1998). 360 Derece Feedback Yöntemi, Power / Harvard Business Review Eki
- PUTNOL, Michael (2005), Implementing Performance Evaluations, USA, Galveston Police Department
- RASH, Lee (2004), Employee Performance Appraisal And The 95/5 Rule, Community Collage Journal of Research and Practice, C.28, p.p.: 407-414, USA
- SABUNCUOĞLU, Z., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitabevi
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1994). Personel Yönetimi, Bursa: Rota Ofset
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1997). Personel Yönetimi, Teknografik Matbaa, Bursa, 1997.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi 2. Basım. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın
- SARUHAN, Şadi Can ve Z. Ayla ÖZDEMİR, Öncer (2004). Değer Hedefli İşletmecilik, 1. Basım, İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Vakfı Yayınları
- SATIR, Ebru (2011). Örgüt Performans Değerlendirmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- SONGUR, H. Mehmet (1995). Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü s.1.
- TABAK, Cengizhan, (2007). Performans Değerlendirme Sistemi ve Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanımının İncelenmesi, Yüksel Lisans Tezi, Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- TASKIN, U. S., (2003). "Kurumsal Performans Yönetimi", 8-13, www.insankaynaklari.com Erişim Tarihi 11.02.2016
- TEKİN, Ahmet (1999). "Kamu Kesiminde Performans Denetiminin Bazı Ülkelerdeki Gelişimi", Maliye Dergisi, İstanbul
- TENGİLİMOĞLU, D., ve BAŞPINAR, N., TUTAR, H. (2012) Büro Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın

TORTOP, Nuri ve Burhan AYKAÇ, Hüseyin YAYMAN ve M. Akif ÖZER (2007), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayıncılık

TURGUT, H., (2001). “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Performans Değerleme Yöntemi”, Sayıştay Dergisi, ss. 42-63.

TURGUT, Hakan (2001). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Performans Değerleme Yöntemi ”, Sayıştay Dergisi, Sayı no:42, Ankara

TURGUT, Hakan; MERT, İbrahim Sani (2014). Evaluation of Performance Appraisal Method through Appraisal Errors by using Fuzzy VIKOR Method,: International Business Research; Vol. 7, No. 10; s: 170-178

TURGUT, Hakan; MERT, İbrahim Sani (2014). Evaluation of Performance Appraisal Methods Through Appraisal Errors by Using Fuzzy VIKOR Method, International Business Research; Vol. 7, No. 10; ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012

TÜRKER, Necdet (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Uygulama, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

UĞUR, A. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya: Sakarya Kitabevi,

UYARGİL Cavide; (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını

UYARGİL, Cavide (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Sayı No: 262, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık

UYARGİL, Cavide (2008), İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, İstanbul: Arıkan Basım Yayın

ÜNAL Ayşe (1998). Performansa Dayalı Ücret, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara

ÜNSAR, Sinan (2009). “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt.10, Sayı.1 s.43-56.

YENİCE, Ebru (2006), “Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkileri”, Sayıştay Dergisi, Sayı:61, Ankara

YILDIZ, Gültekin (1998). İşletmelerde İşgören Yönetimi, İ.T.Ü. Sakarya: Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayınları

YILDIZ, S. ve ÖZYILMAZ, O. A., (2003). “Uluslararası işletmelerde Eğitim ve Geliştirme”, 8-16, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/ikyo9.html> Erişim Tarihi 25.02.2016

ZERENLER, M., (2003). Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yasam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

İNTERNET KAYNAKLARI

www.egitirim.com.tr Erişim Tarihi 25.04.2016

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Osman FİDAN

Doğum Yeri ve Yılı: Halfeti, ŞANLIURFA, 01.01.1976,

Medeni Durumu: Evli

e-posta: fidan.osman@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

1991-1993 : Gaziantep Lisesi

1994-2000 : Gaziantep Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Makina Mühendisliği Bölümü,

2014-2015 : Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans (Tezsiz)

2015-2016 : Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi (06/2016 Devam Ediyor)